

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

DISCOVER 自我探索 / 李海峰著. —北京：电子工业出版社，2014.8  
ISBN 978-7-121-23315-9

I. ①D… II. ①李… III. ①职业选择—人格心理学—通俗读物 IV. ①C913.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 114642 号

责任编辑：郭心蕊

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：14 字数：180 千字

版 次：2014 年 8 月第 1 版

印 次：2014 年 8 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

外向、直接、独断、步调快

支配 / 老板型  
**Dominance**



发号施令者  
以问题为主 需掌握状况

**自尊心极高**

- ★ 希望：改变
- ★ 驱力：实际的成果
- ★ 面对压力时可能会：粗鲁、没耐心
- ★ 希望别人：回答直接、拿出成果
- ★ 害怕：被别人利用

影响 / 互动型  
**Influence**



口才好  
喜交际者 / 以人为主 追求互动

**乐观且情绪化**

- ★ 希望：认同、友好关系
- ★ 驱力：社会认同
- ★ 面对压力时可能会：杂乱无章、口出恶言
- ★ 希望别人：讲优先级、讲信用、给予声望
- ★ 害怕：失去社会认同

独立、以事为主、喜支配

讲关系、以人为主、爱助人

谨慎 / 修正型  
**Compliance**



擅分析 / 重思考  
以程序为主 追求限制

**高标准、完美主义者**

- ★ 希望：精准有逻辑的方法
- ★ 驱力：把事做好
- ★ 面对压力时可能会：慢半拍、退缩
- ★ 希望别人：提供完整说明及详细资料
- ★ 害怕：被批评

稳健 / 支持型  
**Steadiness**



设身处地  
以步伐为主 追求一致性

**坚守信念，容易预测，话不多**

- ★ 希望：固定不变、诚心感谢、多些考虑
- ★ 驱力：固有原则
- ★ 面对压力时可能会：犹豫不决、唯命是从
- ★ 希望别人：提出保证且尽量不改变
- ★ 害怕：失去保障

内向、间接、保守、步调慢

500

## 500强企业和知名机构使用者

可口可乐、DELL电脑、中欧国际工商学院、汇丰银行、招商银行、一汽大众、奔驰汽车、台积电、香港教育局、香港浸会大学、统一超商、宜家家居、特力集团、百胜集团、富士施乐、凯士泵业、奥托立夫等。



中欧国际工商学院

可口可乐

台积电协议

# 自序

我很喜欢 DISCOVER 这个词语，它由 DISC 和 OVER 两个词组成。

DISC 有“唱片”的意思，在本书里更多的意思是一种描述行为风格的理论体系。每个人的行为都是有倾向性的，当形成相对固定的模式，哪怕换个舞台也还是会按照脚本扮演。每个人都不一样，当你理解别人的精彩，那么每个人的生命都是一首歌。我们是否能找到属于自己生命的那首歌呢？成熟的人能理解自己的情绪，能控制自己的行为。成熟的管理者，能造场和转场。

OVER 有“从头到尾和越过”的意思。对我来说，DISC 的理论和根据理论开发出来的所有软件，都只是工具，甚至都只是线索。既然是工具，我们就要拿得起，同时也要放得下。不经历无法体会，不深入无法了解，不融会无法贯通，不超越无法提升。我们力求精准却不失去弹性。无法量化就无法管理，同时有的时候过程的意义反而大过结果。

DISCOVER 有“发觉和了解”的意思。在自我的层面，我常常讲 3 个短句：觉察自己的情绪，理解自己的行为，切换自己的模式。在他人的层面，我常常讲另外 3 句：观察对方的行为，尊重对方的需求，做好对方的拍档。

这本书是以我 2013 年 2 月在复旦管院的演讲录像为基础完善的，并请郭俊秀帮忙做了课程笔记和排版，希望你开卷有益且有毅力读完全书。

5 月 3 日听罗辑思维，推送了一篇奥美的文章《我害怕阅读的人》。受其启发，模仿其创意成文。



我慢慢发现，我越来越害怕掌握 DISC 的人。就像我作为一个骑士在比赛的跑道上，感觉胯下的马已经不听使唤，周围却有越来越多的对手人马合一呼啸而过。

我害怕掌握 DISC 的人。我羡慕他们目标明确，我羡慕他们广受欢迎，我羡慕他们善解人意，我羡慕他们思维缜密。而我，被人批评专横霸道，嘴上没毛，软弱拖沓，吹毛求疵。更更恐怖的是，有些和我一样有这些缺点的人，经过和那些掌握了 DISC 的人学习，也开始脱胎换骨。我放不下面子，丢不开成见，只能假装无意靠近，听到只字片语：“没有优点，没有缺点，都是特点。了解自己，发展自己。”

我害怕掌握 DISC 的人。他们像战场上的拿破仑将军，像演讲中的克林顿总统，像民主运动中的圣雄甘地，像讨论工作的比尔·盖茨。而我，总被取笑。而我，常常把家当战场，永远不承认自己可能是错的，却在公司老是头脑发热做了许多面子工程，在别人需要安慰的时候我在讲道理，该保护自己界限的时候却一味退让。我在嘴硬说坚持自己做自己就好，但心里真的很想和掌握了 DISC 的人一样保持弹性，选对位置、切换模式、用好特质、发挥优势。

我害怕掌握 DISC 的人。他们有赏识他们的上司，有喜欢他们的朋友，有跟随他们的团队，有指导他们的教练。而我，在烧香拜佛，祈求路遇贵人，良缘天成，呼风唤雨，瞬间得道。我一直在祈祷运气是否能更好一点，他们却靠自己的能力获得自己的幸福、快乐和成功。更可气的是，我听别人说，他们曾经讲过：别人怎么对待你，是你教会他们的。我有对自己深深的愧疚感。

我害怕掌握 DISC 的人，尤其是，还在继续自我探索的人。

# 小俊的听课笔记

@ 郭俊秀 Junxiu

李海峰老师的 DISC 理论和应用课程体系中的九个模块可以被分为三个部分。第一部分是模块一，介绍行为风格理论，这是 DISC 理论建立的基础，说明为什么要学 DISC，也就是“why”。第二部分是模块二~模块四，系统地介绍了 DISC 理论的内核，同时分析了每种特质的优缺点、典型特质和相处准则。学完这个部分后，我们基本上可以比较准确地判断出一个人的特质类型，因此，这部分讲 DISC 是什么，也就是“what”。判断出特质类型后，我们究竟应该怎么做呢，第三部分回答了这个问题。这个部分包括了模块五~模块九，每个模块提供了一种解决方案：防止优势成为劣势，解读 DISC 性格分析报告，把 DISC 用活，调整自己的性格特质，平衡工作与家庭。我们要怎么做呢？梳理一下其实很简单，有两条路径：一是靠自己，二是靠别人。怎样靠自己？首先要知道自己是什么性格特质，清楚自身的优势和劣势，然后一是“扬长”，防止优势成为劣势，二是“避短”，调整自己的性格特质。只靠自己是不够的，那么怎样靠别人？首先也要知道别人是什么性格特质，有什么优势劣势，然后一是“扬长”，把别人拉过来，组成团队，共同前进，二是“避短”，增强团队沟通，相互提醒，防止走偏。

在模块一中，海峰老师首先理清了三对概念。首先是“行为”和“情绪”，行为影响情绪，不仅影响自己的情绪，还影响他人的情绪；然后是“认识”和“了解”，认识不等于了解，能够叫出一个人的名字，并不代表你真正了解他；

最后是“付出”和“投入”，管理一个人的付出，不如激发一个人的投入。接下来，李海峰老师结合服装店销售员的案例，谈到了对人敏感度的三个层次，一是“识别”，观察不同人的反应；二是“运用”，知道什么是他想要的；三是“管理”，知道什么是他需要的。最后，通过做游戏的方式引出研究行为风格理论的两个基础：第一个游戏是“双手交叉握”，人的行为是有倾向性的，握手是这样，看人也一样；第二个游戏是“描述一个圆”，建立参考系，能够帮助我们更好地描述事物。这是课程的第一部分，回答了“为什么”。

模块二，由行为的倾向性和方法的科学性，引出了 DISC 的两个维度，第一个维度是“关注事，还是关注人”，第二个维度是“直接（快），还是间接（慢）”。由此归纳出两个团队原则，一是“打配合，做组合”，二是“从他人的角度出发”。然后根据两个维度，将人的行为风格分成  $2 \times 2$  矩阵，共四种类型，也就是 D、I、S 和 C。接下来对每种特质进行了描述，并分别列举了一个典型人物。D 注重事，比较快，代表人物是拿破仑将军；I 注重人，比较快，代表人物是克林顿总统；S 注重人，比较慢，代表人物是圣雄甘地；C 注重事，比较慢，代表人物是比尔·盖茨。

模块三开篇海峰老师提出三个问题：四种特质的人，哪个特质适合做领导？哪个特质适合做销售？哪个特质适合做行政？其实每种特质都有自己的优势和劣势，都适合做领导，都适合做销售，也都适合做行政，只是看你有没有扬长避短而已。海峰老师通过生动的例子点评了每种特质的挑战和优势。首先是 D 特质，挑战是速度过快，团队跟不上步伐，还有不善授权，下属的猴子跳到你的肩膀上；优势是 D 很擅长意志的斗争和信心的传递。然后是 I 特质，挑战是描述的愿景不能兑现；优势是善于描述，营造体验氛围。接着是 S 特质，挑战是不善应变，不敢出手；优势是善于从对方的角度出发，为

客户着想。最后是C特质，挑战是对他人要求高，很难亲近，对自己要求高，不易快乐；优势是善于庖丁解牛，抓住关键问题进行引导。

模块四的形式新颖有趣。海峰老师播放了四段视频，分别对应一种特质，然后详细地剖析影片人物的行为，向我们揭示了很多我们习以为常但不曾注意的小细节。虽然内容有点儿多，但我还是很乐意整理出来，方便大家查阅。

首先是D特质，分析的是《家有喜事》中的余珠（吴君如饰），余珠出场时往往手上东西很多，而且面无表情，喜欢戴造型夸张的手表。D往往在组织中有极强的存在感，能同时兼顾很多事情，而且非常关注你的工作迹象。当他给你更多事情做时，代表他想提拔你；当他骂你时，你要主动反省自己的工作；当他与你有了更多的互动时，代表他已经认错；向D汇报工作时，他倾向于快速决策，要的只是“我接下来要做什么”；与D互动时，小事他不关心，但是重要的事他绝对会插手控制，而且D善于借助权力掌控整个局势。与D相处有五条基本原则：① 不要对D造成压迫感；② 汇报要点；③ 预防D过快做决策；④ 工作上的事情随时找他；⑤ 婉转地提醒错误。

然后是I特质，分析的是《游龙戏凤》中的米兰（舒淇饰）。米兰出场动静大，人未至、声已传，衣着鲜艳，喜欢装饰，说话幽默有创意，道别时音调拖得很长。I社交主动，而且喜欢肢体的接触；I总是有很多朋友，信奉“你对别人好，别人自然就会对你好”的原则，在金钱问题上豪爽；I倾向于逃避压力，喜欢用颇具戏剧性的方式进行自我激励，在描述事物时喜欢用极端的词汇和丰富的想象力。与I相处有六条基本原则：① 热情地回应；② 用副词修饰强烈的情感；③ 使用幽默而独特的词汇；④ 告诉他“很有趣”；⑤ 强调你的感受；⑥ 坚持。

S 特质分析的是《便利贴女孩》中的陈欣怡。她出场时，装扮的特点就是没有特点，口头禅就是“对不起”。S 与人相处时尽量避免矛盾，往往乐于助人；面对压力时，S 往往是默默忍受，最不可能参与争吵和辩论。与 S 相处有两条基本原则：① 多一两句温暖的话语；② 多一些关怀与包容。

C 特质分析的是《女人不坏》中的欧小姐（周迅饰）。她出场时，往往外观简单整洁，很注重头发的打理，一般戴着硕大的眼镜，随身带着文件夹，表情严肃紧张。C 需要和别人保持距离，严格按照程序办事，崇尚“君子之交淡如水”，而且习惯于把情感放在天平上称一称；汇报工作时，C 习惯用数据说话，当他使用反问句时往往是在表达愤怒；他的内心是对话型的，悲观是习惯性的；C 不善于平和地化解压力，他追求完美，对自己和别人要求很高。与 C 相处有四条基本原则：① 与 C 保持距离；② 用数字说话；③ 让 C 说话；④ 善用比较法。

从模块二到模块四，海峰老师层层深入，由两个维度，到优势劣势，再到典型特质和相处原则，让我们对每一种特质都了如指掌，判断起来轻松自如。学会识别之后，在接下来的模块五至模块九中讨论的是如何运用、如何管理，也就是怎样用好 DISC 理论。

模块五提供了一种办法：防止优势成为劣势。海峰老师首先着重讲了对待差异的三个阶段：首先是忍受，其次是接受，最后是享受。这三个词汇的确阐述了很多道理：最开始时因为自己的思维定式和行为倾向，与和自己差异大的人相处往往只能咬牙忍受；到后来，随着沟通的加强，慢慢了解彼此侧重的不同，勉强可以接受双方的差异；到最后，有了对人的敏感度，发现自身的劣势很可能就是对方的优势，自己很久都没能解决的一个问题对方不费吹灰之力竟然就搞定了，这种差异反而成为一种享受。之后，海峰老师用

三国时期蜀国的兴衰进一步阐述了这个道理。D 特质的张飞长坂坡一吼成名，但被下属取首级同样也是因为他的粗和猛；I 特质的关羽擅长形象包装，成名于温酒斩华雄，但是其大意失荆州同样也是因为他的I 特质；S 特质的刘备重情重义，成名于桃园三结义，但同样也因此特质而一病不起；C 特质的诸葛亮以神机妙算闻名于世，但也因此特质劳累过度病死军营。的确，我们可以清晰地看到，一个人的优势如果运用不当，往往也会成为他的劣势，正所谓“成也萧何，败也萧何”。如何避免蜀国的悲剧呢？海峰老师接着提供了解决方案：第一是加强团队沟通，第二是完善治理结构。通过团队的力量，取长补短，防止优势成为劣势。

在模块六中，海峰老师提供了一个强有力的工具——DISC 测试报告。大多数人认为没必要专门来进行软件测试，难道自己还不够了解自己吗？海峰老师针对这个现象，打了个生动的比方：“使用手机不看说明书，会有三个弊端。首先是出现功能的遗失；其次是自己去摸索往往需要花费更多的精力，往往会受限与自己之前的经验。所以，有一份‘说明书’的最大好处是可以让我们比较全面、客观、快速地去了解一个人。”然后，海峰老师以个案分析的形式，带着我们进行报告的解读，分为三大分析表、转换模式和作风卡。首先是内在分析表、外在分析表、总结分析表这三大分析表，分别反映真实的自己、你希望工作中呈现的样子和别人眼中的你。这三类分析表需要注意几个临界值：高于 80% 说明这个特质表现得很明显；低于 15% 说明这个特质表现得不明显，但不代表没有；95% 和 5% 是软件设置的最高和最低值。然后是转换模式，这张表指的是内在分析表和外在分析表之间的差距，重要的不是方向，是数值。如果转换在 25% 以内，说明调整不剧烈；如果在 25% ~ 45% 之间，需要给予关注；如果转换大于 45%，说明转换很大，建议寻求帮助。接下来是作风卡，首先是 DISC 四个大方格，然后每个大方格里面又可以分为 DISC 四个小方格，



还有比较特殊的十字架区域，代表特质不是很明显。

模块七侧重于帮助我们把 DISC 真正运用到工作和生活中。首先是一个团队情景演练，通过区分 DISC 四种特质在电梯、在超市、在高尔夫球场、在桌上拿东西、在团队和面对表扬时的行为细微差异，更加细致地了解每种特质，也通过团队竞赛的方式对不同特质的成员有了更深入的了解。之后，海峰老师送给每位学员一份很用心的礼物——DISC 提示卡，既可以提示他人，促成有效沟通，也可以提示自己，帮助调整风格。

紧接着，模块八结合西游记团队的案例，谈到了如何调整自己的性格特质。在西天取经的路上，S 特质的唐僧调整为目标明确、处事果断的 D 特质，D 特质的孙悟空调整为 C 特质的技术专家，而猪八戒保持 I 特质不变，沙僧保持 S 特质不变。海峰老师最后得出结论：调整力有多强，影响力就有多大，你要在团队里面产生更大的影响力，你就必须有能力调整自己。在调整自己的同时，我们还要通过“家”的文化来缝合贴标签产生的裂缝。经营企业有两套法则，第一套法则叫战场，第二套法则叫家庭。做企业两者都要，战场能让企业做大做强，家庭能让企业做长做久。

最后一个模块，海峰老师谈到了自己如何运用 DISC 来处理家庭关系。他通过 C 特质太太的案例告诉我们，永远不要试图改变对方，而要用对方接受的方式去影响他/她；没有最好，只有最合适、最用心。正如海峰老师之前提到的，家庭生活不仅要有忍受的态度，接受的广度，更要有享受的气度。


通过学习 DISC 理论和工具，我学会了如何“知人”，既增加了对自己的了解，又增加了对他人的理解。更重要的是，我学会了用一种全新的眼光来看待人与人之间的不同：差异，不再是矛盾的起点，而是创造的源头。


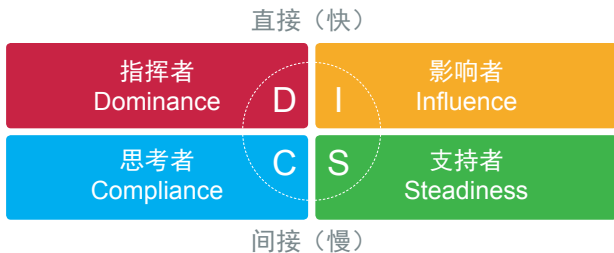
# 目 录



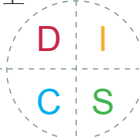



为什么		模块一 行为风格理论 /2
是什么		模块二 DISC 内核 /14
		模块三 DISC 的挑战和优势 /30
		模块四 DISC 典型特质与相处原则 /42
怎么做		模块五 防止优势成为劣势 /92
		模块六 解读 DISC 性格分析报告 /116
		模块七 把 DISC 用活 /150
		模块八 调整自己的性格特质 /162
		模块九 平衡工作与家庭 /170



# 详细目录





 模块一 行为风格理论	3 三对概念 行为风格理论	行为→情绪 行为影响情绪	认识≠了解 认识不等于了解	付出<投入 管理付出不如激发投入
	3 三个层次 对人敏感度	识别 观察不同人的反应	运用 知道什么是他想要的	管理 知道什么是他需要的
	2 两个基础 行为风格研究	行为的倾向性 握手是这样，看人也一样		

 模块二 DISC 内核	两个维度 关注事 vs 关注人 直接（快）vs 间接（慢）	 <p>直接（快）</p> <p>间接（慢）</p> <p>关注事</p> <p>关注人</p>	
	两个原则 打配合，做组合 从他人的角度出发		

 模块三 DISC 的挑战和优势	 速度过快，团队跟不上步伐 不善授权，下属的猴子跳到肩膀上 意志的斗争，信心的传递	 <p>描述的愿景不一定兑现 善于描述，营造体验氛围</p> <p>很难亲近，不易快乐 善于庖丁解牛，抓住关键问题进行引导</p> <p>不善应变，不敢出手 从对方的角度出发，为客户着想</p>		
				

<div></div> <div>模块四</div> <div>DISC 典型特质与相处原则</div>	<div></div> <div>与 D 相处基本原则</div>	1 不要给 D 造成压迫感	2 汇报要点	3 预防 D 过快做决策	4 工作上的事情随时找他	5 婉转地提醒错误	
	<div></div> <div>与 I 相处基本原则</div>	1 热情地回应	2 用副词修饰强烈的情感	3 使用幽默而独特的词汇	4 告诉他“很有趣”	5 强调你的感受	6 坚持
	<div></div> <div>与 S 相处基本原则</div>	1 多一两句温暖的话语		2 多一些关怀与包容			
	<div></div> <div>与 C 相处基本原则</div>	1 与 C 保持距离	2 用数字说话	3 让 C 说话	4 善用比较法		

<div></div> <div>模块五</div> <div>防止优势成为劣势</div>	<div>三个阶段 对待差异</div>	忍受 因为思维定式		接受 因为沟通增进		享受 因为优势互补
	<div>蜀国团队 成败启示</div>	D 张飞 成：长坂坡吼叫 败：被下属砍脑袋	I 关羽 成：温酒斩华雄 败：大意失荆州	S 刘备 成：桃园三结义 败：战败病死	C 诸葛亮 成：锦囊妙计 败：病死军营	
		解决方案		加强团队沟通		完善治理结构

<div></div> <div>模块六</div> <div>性格分析报告</div>	三大分析表 内在分析表、外在分析表、总结分析表		>80% 特质表现明显	<15% 特质表现不明显	95% 5% 系统设置的最值
	转换模式 外在分析表 - 内在分析表		<25% 调整不剧烈	25%—45% 需要关注	>45% 调整很剧烈
	作风卡 对特质的最精练描述		大格子 DISC	小格子 大方格内的 DISC	十字架区域 特质不明显
<div></div> <div>模块七</div> <div>把DISC用活</div>	好团队两个特征		团队当前的表现 绩效		团队未来加速度 凝聚力
	提示卡两种用法		提示他人 示人以真		提示自己 自我完善
<div></div> <div>模块八</div> <div>调整自己的性格特质</div>	西游记团队 成员特质调整	唐僧 S 调整为 D	孙悟空 D 调整为 C	猪八戒 保持 I 不变	沙僧 保持 S 不变
		调整力有多强，影响力就有多大， 你要在团队里面产生更大的影响力，你就必须有能力调整自己			
	两套法则	战场法则 让企业做大做强		家庭法则 让企业做长做久	
<div></div> <div>模块九</div> <div>平衡工作与家庭</div>	永远不要试图改变对方， 而要用对方接受的方式去影响他 / 她				
	没有最好，只有最合适、最用心				

# DISC理论解说

## DISC的历史

### 古老的起源

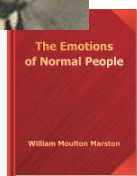


DISC背后的思想核心可以回溯到古希腊。西波克拉底是著名的西波克拉底誓约(Hippocratic Oath) 的创始者，他首先用四项因子探讨人类行为。

他的思想以“火”、“气”、“水”、“土”这四种希腊元素为基础，在他死后，这个思想仍然被医生沿用了一千余年。

当然，现代的 DISC 技术比西波克拉底所使用的四种元素更具科学基础。尽管如此，他的基本原则在今天仍然有效，而他所发明的用语及其学派，例如“melancholic” (忧郁) 和 “phlegmatic” (懒散) 仍然被普遍使用。

### 常人之情绪

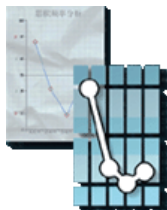


现代DISC理论首先出现在1928年美国的威廉·摩顿·马斯顿 (William Moulton Marston) 的《常人之情绪》(The Emotions of Normal People) 一书中。这是他第一次试图将心理学应用到一般人身上，而不只是单纯的临床设定。

马斯顿最为人熟知的可能是他发明了“测谎器”，他致力于发展 DISC，以协助证明他对于人类动机的想法。在 DISC 的简单问卷中有24个项目，目的是为协助他快速地评鉴不同的行为形态，加以分析比较。

从这样不起眼的开端开始，DISC 现在已经发展成为全世界使用最广泛的评量系统之一。

### DISC 的图形出现



DISC 的发展随着“DISC图形”和“DISC分析表”的出现而向前迈了一大步，那是表现人们各方面行为的图形，只需要一点经验和训练就能轻易地了解。

现在，它能够将行为分析表所产生的复杂结果，以简单的分析表“图形”表现出来，让外行人易于了解与说明。尽管分析 DISC 分析表图形仍然需要接受一些训练，但是至少不必像以前一样，一定得有心理学和统计学的背景才行。

### IT化



计算机的出现使得 DISC 的发展有了转折点。

每个人本身是复杂的，并且都具有DISC的特质，只是每个特质会以不同比例的组合，这并不是通过简单的几个问题和手工的方式就能做出计算和判断的。在这个计算机打败了象棋大师的年代，必须借助科技的手段才能得到有价值的参考数据。

计算机技术使得分析表和诠释过程首次得以完全自动化，并在评量过程中达到绝对的正确度和客观性，能够在短短的几分钟内分析应试者并说明结果。



(DISCOVER 自我探索) 模块一

# 行为风格理论

李海峰 主讲



## 你的行为会影响你的情绪

首先，邀请所有的学员来做一个动作。右手往前伸，我说“一二三”，你的手向后仰，嘴里发两个音“WOOSH”。一起来做一遍，“一二三，WOOSH”，“一二三，WOOSH”。

我们非常清楚地知道一件事情，一个人的行为会影响他的情绪。所以你们看领导上台讲话的时候为什么要解放双手，因为解放双手能够带动更多的情绪，而每个人也一样。现在请各位来做一个很简单的填词游戏，我们说“仰



天长啸”还是“低头长啸”？一定是“仰天长啸”，因为往上看时高昂的情绪比较容易产生，而你在思索的时候往往是低着头，因为这个时候冷静的情绪比较容易产生。所以，一个人的动作会影响他自己的情绪，同时我们也可以通过观察一个人的行为去了解他的情绪，这是第一个方面。

第二个方面更加重要，一个人的行为会影响其他人的情绪。所有的男士跟女士求婚的时候都是跪着，跪着求婚的最大好处是让你从行动区转到感觉区，让她慢慢去想到底要不要嫁给你。可是将领号令战士去冲锋、上战场的时候，一定是往上冲。所以，一个人的行为和情绪是相互关联的。我们认为，一个成熟的人，尤其是一个成熟的职业人士、一个成熟的领导，务必要对自己的行为和情绪有控制能力。

刚才这个“WOOSH”的发声动作在心理学上的解释是“让刚才的一段成为过去”。举例，在上班时你很忙很辛苦，带着一身的疲倦回到家里，你的小孩把他的试卷递给你说：“爸爸（妈妈），你看一下我最近的课业成绩怎样？”请问，你要不要把刚才的情绪和辛苦留在过去，用一种全新的状态跟你的家人相处？这个时候要把右手往前一伸，再向上抬，嘴里要说句“WOOSH”。刚刚部门开检讨会，领导也提出了新的工作目标，你也发现了自

## 行为影响情绪

1

你的行为会影响自己的情绪。

2

你的行为会影响他人的情绪。

## 心理学暗示

**WOOSH**

让刚才的一段成为过去。



(DISCOVER 自我探索)

“

今天一天的课程你什么都没学会不要紧，但至少要学会保持这个习惯。一个人的卓越是一种习惯。”

己的错误与不足，可是马上有位校友进入了办公室，你要与这位校友沟通，请问你要不要把刚才紧缩的眉头打开，让刚才的情绪留在刚才，用一种全新的状态去面对校友，跟他进行沟通？这个时候你也一样，要手往前伸，再向上抬，嘴里讲“WOOSH”。

今天一天的课程你什么都没学会不要紧，但至少要学会保持这个习惯。我们发现，一个人的卓越是一种习惯，当你不在状态的时候，当你希望自己有更多提升的时候，你就做这个动作：手往前伸，向上抬，嘴里讲“WOOSH”。我们一起来做一遍，“一二三，WOOSH”，再来一遍，“一二三，WOOSH”。很多动作都是一样的，你只有经常去做，它才会慢慢变成你的习惯。我的速度有点快，是因为时间安排得比较紧，所以每切到下一个模块我都会用这个动作，“一二三”，然后大家一起说声“WOOSH”，这代表我们要切入到下一个模块了。来，再做一遍，“一二三，WOOSH”。



## 认识≠了解

我们之所以要去观察一个人，是因为认识一个人与了解一个人是不一样的。我们发现，认识一个人容易，但是记住他的名字、知道他在哪个部门，就不太容易了。我举个更浅显的例子，在座的大部分人都有小孩，其实管理小孩的方法与管理下属的方法、管理老公的方法、管理老婆的方法是一模一样的。

我们首先要认识一个人，就要知道他在哪里读书，他的哪门功课成绩好一点，哪门成绩差一点。你认识一个员工，就要知道他在哪个部门，主要做哪些事情，他去年的考评到底是 A、B，还是 C。这叫认识。

什么叫了解？他五门功课里面哪门最差？最差的原因是因为不喜欢这个老师，还是因为那门学科的理论结构他掌握起来比较困难？什么叫了解员工？知道他什么时候会离开。陆院长什么时候会离开管理学院？直到大家都认为复旦至少已经是中国

“

其实管理小孩的方法与管理下属的方法、管理老公的方法、管理老婆的方法是一模一样的。”

“

什么叫了解员工？知道他什么时候会离开。”





(DISCOVER 自我探索)

的哈佛的时候，那时候他就知道自己要离开了。如果每位上司都知道自己的下属什么时候会离开，那么他将有能力在这个阶段最有效地去激发他。所有进“实践家”的同事，我们都会问他一个问题：“你打算什么时候离开这个企业？”他一定会被吓到说：“你为什么要问这个问题？”我说：“那你在这里的目标是什么？”他回答：“我希望有一天像郭老师一样，像林老师一样，像海峰老师一样，有机会站上讲台去影响更多的人。”那么这就很简单了，接下来我一定让他做内场工作，内场工作有不同的分工，有些是文字方面的，有些是讲师互动或学员调研方面的，我一定让他做后者。因为我非常清楚地知道一件事情，他不单是在为工作而工作，他不单是为上司而工作，他也在成就自己的梦想，承担他的责任，一起推动整个部门完成这个使命。



## 你是管理付出，还是激发投入？

管理小孩也是一样的，认识 and 了解最大的不同在于：一个是管理他的付出，一个是激发他的投入。管理付出是什么？你希望他的课业成绩变得更好，所以你要求他每天多做 20 道题，这 20 道题目他一定会做，因为不做你就不让他睡觉，不做就不给他零花钱。员工也一样，不达到绩效就请他离开，达到绩效就给他奖励。

可是我要请教各位的问题是：他做完第 20 道题目后，会不会去做第 21 道？会，如果这样的话明天只要做 19 道；会，如果这样的话周末可以玩的



时间更多，零花钱更多。所以当你管理下属、给他一个目标的时候，他达成了之后有可能会再往前冲，但是很多人会开始谈条件：“可以啊，我可以往前冲一点，那你奖金是不是要多发一点？”这个叫管理他的付出。那么什么叫激发他的投入？比如玩游戏，游戏有5关，他玩得热火朝天，过了3关，在你不影响他的情况下，他仍然会主动去玩第4关，因为他很有成就感，很想把它继续玩完，这个就叫做管理他的投入。如果只是认识一个人，我们只能去管理他的付出，可是当我们有机会去了解一个人，我们就能激发他的投入。我们让每个人承担起自己的责任，通过激情让大家一起完成整个组织的使命，这件事情非常重要。

“

如果只是认识一个人，我们只能够去管理他的付出，可是当我们有机会去了解一个人，我们就能激发他的投入。”



## 如何提升对人的敏感度？

简单来讲，我们要提升对人的敏感度，光靠“认识”还不够，还要更加敏感，要“了解”。一个人掌握这个能力之后，他可以做到在见面观察一个人后，就立刻了解这个人。我们发现，人的敏感度体现在以下三个方面：第一，能不能识别；第二，能不能运用；第三，能不能管理。



(DISCOVER 自我探索)

## 对人敏感度的 三个层面



### 能不能识别？

观察不同特质的人，  
做出的不同反应



### 能不能运用？

知道什么是他想要的



### 能不能管理？

知道什么是他需要的

## 如何识别？

举个服务性行业的例子。比如买衣服，大家可能都有这样的经历，进到一个店里，会有销售人员对你说“欢迎光临”，可是你会发现厉害的销售人员与不厉害的销售人员是不一样的：不厉害的销售人员只说，“欢迎光临”之后就完了；可是厉害的销售人员花同样的时间说完这句话之后，他的敏感性就体现出来了，他就开始观察，有些人听到他说“欢迎光临”后是好像没有感觉的，但还有些人听到后会回应说“呵呵，你好，你好”。我们的学员也是一样的，当我们的学员进来的时候，你跟他打招呼的时候，他给的反应很可能也是不同的。

## 如何运用？

成熟的销售人员就会开始观察：如果这个人看起来好像没什么发生一样，他就会留出一个合适的距离，说声“请”，然后让他自己去挑产品，但会随时关注他，保持恰当的距离，给他足够的安全感。当他做完选择的时候，留意他是翻价牌还是翻衣服，等他头一抬起来就走过去问道：“先生，有什么可以帮您？”可是，如果是第二种顾客，他一上来就非常热情地给你回应的时候，这类人就适合贴身陪同，一上来就和他招呼：“您这件衣服真的挺好看



的。”或者是：“您这件衣服一看就是名牌。”这样的话，就由识别开始进入到运用。我们也是一样，在和同事沟通的时候，当你正确地识别出不同人的不同反应时，你就能知道什么才是他想要的。

## 如何管理？

作为管理者，仅仅知道什么是下属想要的还不够，还要知道什么是他需要的。在销售时也是一样，要看自己能不能管理。还是拿卖衣服来讲，很多大品牌的VIP顾客是店里面销售人员比较关注的人群，假设这个VIP顾客的I特质很高，他一进来就会很想与你聊天，遇到什么新的衣服都喜欢试一试。有VIP过来是好事，可是他喜欢试衣服这个行为不一定是好事。要看情况，如果现在店里一个人都没有，他喜欢试衣服就很好，因为他试着试着就可以帮店里招徕人气；可是如果现在很忙，新品刚上市，很多新顾客过来了，他这时候进来，而且还想试很多的衣服，很可能就不是好事了，因为他要分散你太多的精力，而且如果你不照顾好他，只去管那些新顾客，他心里很可能就会不开心。这个时候，你就要有能力去管理他，你需要知道他是什么样的特质，需要知道讲什么样的话才能引导他。如果是第一种情况的话，你就可以非常热情地跟她说：“姐，来了新货，不用急，我们一件一件来试。”可是如果是第二种情况的话，你可以这样说：“姐，我们招呼不过来你，不过这三件我看起来你最适合，先试一下这三件。”然后把她推到试衣间。这个叫管理。



(DISCOVER 自我探索)



## 研究行为风格的两个基础

### 研究行为风格的两个基础

1

#### 行为的倾向性

根据行为的倾向进行预测，管理就是预测

2

#### 研究的科学性

用科学的方法描述不同的行为风格

当你有能力去掌握足够的敏感度的时候，你可以识别，可以运用，并且可以管理，因为人与人是不同的，我们研究一个人的行为风格的基础有两个。第一个是行为的倾向性，如果一个人的行为本身没有倾向性，那就不值得研究了。正因为有倾向性，所以西蒙说“管理就是预测”。当人的行为有这个倾向性的时候，我们不能保证他每次都这样，但是他大部分情况都会这样，所以第二个基础我们要强调，这个方法有一定的科学性，能站得住脚。

### 行为的倾向性

首先，我们来看一下人的行为倾向性。人与人真的是不同的，我说一二三，各位十指交叉握好。握完之后，你会发现，有些人是左手大拇指在右手上面，有些人是右手大拇指在左手上面。右手大拇指在左手大拇指上的，左脑比较发达（因为左脑管右手，右脑管左手），这样的人思维比较严谨，事业上一定会有一番成就。留意一件事，当你听到这



个评价的时候，你的内心反应是什么？有些人的反应是“算你识相，有眼有珠，看出来”；有些人觉得“切，有什么了不起的，不就凑巧嘛”。你是个管理者，你在多大程度上能包容别人与你的不同，决定了你有多宽的平台可以与所有人互动。那些左手大拇指在上面的，这些人右脑比较发达，情感非常细腻，家庭生活一般都幸福美满。

无论刚才的讲法有没有科学根据，多给自己一些正面积极的暗示，往往是好事。我们再来一次，十指打开，我说一二三，十指交叉握好。握完之后，大家留意一下，现在的握法跟刚才的握法一样吗？大部分是一样的，这个就叫行为的倾向性。

我们去了解一个人，观察一个人，观察他的倾向性，但是一个人的行为是可以调整和改变的，特别是有意识的时候。所以我们也“强迫”各位再做一次，用不习惯的方式把十指交叉握好，刚才左手在上面的现在强迫自己右手在上面，刚才右手在上面的现在强迫自己左手在上面。握完之后，你的感受是什么？别扭，不舒服，不习惯，不爽。左手在上面或者右手在上面，是没有好坏对错之分的，可是你就是会不习惯、不舒服或不爽。

### 行为风格小游戏：两手交叉握

**规则** 十指交叉握好，观察是哪只手的大拇指在上面。

**结果** 右手在上 → 左脑发达，事业成功  
左手在上 → 右脑发达，家庭幸福

**启示** 两次握手的情况往往一样，说明人的行为具有倾向性。  
左手在上面或者右手在上面，是没有好坏对错之分的，可是你就是会不习惯、不舒服或不爽。握手是这样，看人也一样。





## （DISCOVER 自我探索）

握手是这样，看人也一样。大部分没有经过训练或自我意识相对弱一些的人，他的倾向都是这样：看到有些人就觉得很顺眼，“嗯，这应该是个好人”，哪怕找他借钱也不用写借条；可是还有些时候看到一些人，就觉得讨厌死他了，连在同一个房间呼吸同样的空气都觉得自己受到了侮辱。可能有些夸张，但我要提醒各位的一件事情是，无论你是一个销售人员、一个管理者，还是一个协调者，这个人刚好就是你看他感觉是比较舒服比较喜欢的，这是好事，是“运气”。什么是“能力”？哪怕我看你不顺眼，你看我不顺眼，但是我还是有能力与你沟通，而且不影响我最后的工作绩效，这个就叫“能力”。我们希望在今天很短的一天时间里面，提升各位的敏感度，更加提升各位的能力。能力掌握起来其实并不难，在意识到了之后不断地练习，你就能得到显著提高。这是我们研究行为风格的一个基础，人与人是不同的，人的行为是有倾向性的。

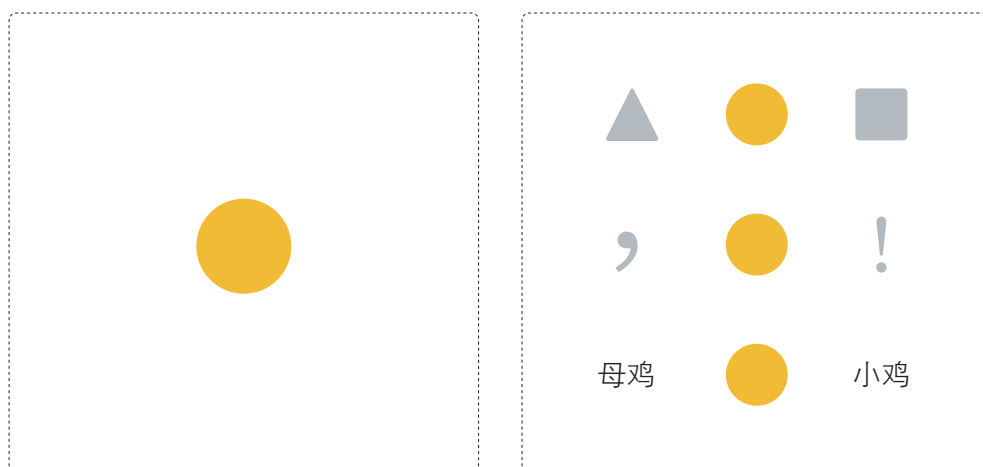
### 研究的科学性

第二个基础是，我们的研究是科学性的。我们用的是分类的方法。因为当你没有建立一个坐标轴的时候，你发现要去描述一个人是比较困难的。举例来讲，各位现在在屏幕幻灯上看到的这个东西是什么？你会怎么定义它？不受颜色的限制。有的人说是太阳，有的人说是蛋黄，有的人说是零蛋，有的人说是句号，有的人说是气球。我上次在马来西亚讲课，只有2小时，我一上去就先给这个图片，他们有的人说像个肉包，有的人说像个馒头，有的人说像个鸡蛋，一看就是一群没吃早饭的。

当你没有清晰的坐标轴的时候，你只会用自己当前的状态和感觉去描述对方。如果我现在直接问你说，某某同事怎么样，某某老师怎么样，你很可



能调动的是你当前的状态去对他进行描述，那个是不够全面，不够客观的。可是反过来，当你建立坐标轴之后，你有能力更加全面、更加客观地去描述他。举例，建立坐标轴后，前面是三角形，后面是正方形，中间可能是圆形；前面是逗号，后面是惊叹号，中间很可能是句号；前面是母鸡后面是小鸡，中间可能是鸡蛋。你会发现建立坐标轴之后，你有能力更好地去描述一个事物。



### 行为风格小游戏：描述一个圆

**规则** 描述屏幕上画的这个圆（不受颜色限制）

**结果** 前面是三角形，后面是正方形，中间可能是圆形；  
前面是逗号，后面是惊叹号，中间可能是句号；  
前面是母鸡，后面是小鸡，中间可能是鸡蛋。

**启示** 当你没有清晰的坐标轴的时候，你只会用自己当前的状态和感觉去描述对方。  
建立坐标轴后，你有能力更好地去描述一个事物。





(DISCOVER 自我探索) 模块二

# DISC 内核

李海峰 主讲

今天时间有限，了解人的工具有很多，我们今天来谈论一个比较简单的模型，叫 DISC。它是呈两个维度的，第一维度是“任务 – 人际”维度，第二维度是“直接 – 间接”维度。



## 维度一：关注事，还是关注人

第一个维度，这个人的焦点是任务导向，还是人际导向。如果这个人是任务导向，他谈的大部分是与事情有关的，表情会相对比较严肃一点；如果他的人际导向，他会比较愿意与你分享和沟通。



我在香港浸会大学帮香港教育局的中小学校长做培训的时候，我曾经问过这样的问题：假设你们现在都是香港教育局的准备晋升的校长，我是班主任，向各位校长汇报一项工作，有这么个情况：“报告校长，班上两个小朋友在打架。”各位校长如果想进一步了解情况，你会问的第一个问题可能是什么？有人问“为什么打架”，有人问“有没有受伤”，这就是两例不同的导向。问“为什么打架？处理得怎样？这件事情为什么还在发生？你为什么人还在这里？”这类问题的，是比较关注任务的。相对来讲，问“小朋友有没有受伤？其他小朋友什么感觉？家长什么反应？”的，是更加关注人际的。

### 维度一对应的团队原则：打配合，做组合

现在最重要的问题来了，关注人的校长比较好，

## 行为风格的两个维度

### 1

#### 任务 - 人际

关注事，还是关注人

### 2

#### 直接 - 间接

喜欢单刀直入，还是喜欢委婉过渡

### 小测试：你是关注事，还是关注人？

**情景** 你是校长，有老师汇报说有两个小朋友打架，你问的第一个问题是什么？

**解析** 为什么打架？处理得怎样？这件事情为什么还在发生？你为什么人还在这里？→ 更加关注事

小朋友有没有受伤？其他小朋友什么感觉？家长什么反应？→ 更加关注人



(DISCOVER 自我探索)

## 维度一对应的 团队原则

### 打配合，做组合

管理团队成员的行为特征要多元化，关注任务的与关注人际的相互配合。

“

作为一个管理者，你要去想的是，你有没有这种胸怀，容忍与你不一样特质的人，和他组成管理团队。

作为一个普通部门的员工，你要去想，你的领导是什么类型，你怎么去成为他不可或缺的左右手。如果他比较关注人际，你就要在任务的事情上做得更细；如果他只谈工作，其他同事的一些思想问题可能你就要去协助解决。

你的位置不同，所采用的行为也不同。”

还是关注事的校长比较好？答案是不一定，怕就怕管理团队的成员只有一种类型。一个团队要有效地对人的行为特质综合运用，运用的第一个原则叫“打配合，做组合”。

你去所有的企业，特别是去关注一些民营企业，你会发现他们之间的“打配合，做组合”非常重要。举例，有个董事长是关注任务的，所以员工都不敢跟他在一起交流，因为一交流就会跟他谈任务指标。可是副董事长很可能是关注人际的，员工就喜欢跟他聊天，失恋了也可以找他来安慰一下。在这个公司，每个员工都害怕去董事长那里，可是又必须去，人还没坐下来，董事长就开始骂，人还没坐稳，刀就砍过来了，先砍你的脑袋，砍完你的脑袋又砍你的手，砍完你的手就砍你的脚，砍完你的手和脚后连帮你收拾断手断脚都不愿意，那你自己就断手断脚断脑袋离开办公室。这个时候，员工走出办公室的第一想法是赶快找个地方走掉，所以有的人是被老板骂走的。什么是“打配合，做组合”？如果公司只有这一类砍人的，那整个管理团队的多元化程度就不够好，副董事长办公室一般是在董事长办公室旁边，听到旁边噼里啪啦响了很久，早已经看出头绪，只要看到路上有断手断脚断脑袋的人经过，就会用手把那个人拎起来，按到自己的办公桌前，



放在椅子上就开始缝上手缝上脚安上脑袋，再拍拍你的肩膀说：“放心，下次拆装更容易了。”这个叫“打配合，做组合”。

作为一个管理者，你要去想的是，你有没有这种胸怀，容忍与你不一样特质的人，和他组成管理团队。作为一个普通部门的员工，你要去想，你的领导是什么类型，你怎么去成为他不可或缺的左右手。如果他比较关注人际，你就要在任务的事情上做得更细；如果他只谈工作，其他同事的一些思想问题可能你就要去协助解决。你的位置不同，所采用的行为也不同。这是我们讲的第一个维度，一个是任务，一个是人际。



## 维度二：直接（快），还是间接（慢）

第二个维度，有些人是比较快和主动的，有些人相对来讲是比较慢和被动的。举个情境，假设你现在已经是领导，你最近有个叫欧阳的员工表现特别不好，你打算好好跟他谈一谈。有两种谈法，第一种谈法很主动，单刀直入：“欧阳，你搞什么！你这样配做这个岗位吗？你给我滚！”第二种相对委婉被动：

“欧阳啊，我记得你当时进我们公司的时候是我面试的，当时你穿的是一件白衬衫，您的衬衫真的很白。上周我们一起去唱卡拉 OK，唱完我才知道什么叫小费玉清。这次我们开一个这样的会，我们发现你有了很大的改变，但是我们又不知道你改变是因为什么，基于关心你、爱护你、帮助你、协助你的目的，能不能告诉我们发生了什么。”一直很委婉，很间接，不敢切入那个核心。



(DISCOVER 自我探索)

## 维度二对应的 团队原则

### 从他人的角度出发

最后决定你谈话效果的不是你习惯使用什么方式，而是对方习惯接受什么方式。

“

对方是一个快的人，你就最好直接主动一点；  
对方是一个慢的人，你就要相对委婉被动一点。”

## 维度二对应的团队原则：从他人的角度出发

第一种单刀直入、主动，第二种委婉缓慢、被动，第一种谈话效果比较好还是第二种谈话效果比较好？要看对方，要学会从他人角度出发。最后决定你谈话效果的不是你习惯使用什么方式，而是对方习惯接受什么方式。对方是一个快的人，你就最好直接主动一点；对方是一个慢的人，你就要相对委婉被动一点。

对方很快，你可以跟着快一点。但是如果对方快，你却还很慢，你已经说了很多句了，他已经知道你要说什么了，你 just 不说，碍于职位他又不能讲出来，他心里当然骂你了：“明明砍头就行，为

### 小测试：你是比较直接，还是比较间接？

**情景** 你是老板，有个员工最近工作状态很不好，你打算怎么跟他沟通？

**解析** 第一种谈法：你搞什么！你这样配做这个岗位吗？你给我滚！→ 比较直接（快）

第二种谈法：我记得你当时进我们公司的时候是我面试的，当时你穿的是一件白衬衫，你的衬衫真的很白。上周我们一起去唱卡拉OK，唱完我才知道什么叫小费玉清。这次我们开一个这样的会，我们发现你有了很大的改变，但是我们又不知道你改变是因为什么，基于关心你、爱护你、帮助你、协助你的目的，能不能告诉我们发生了什么？→ 比较间接（慢）



什么把老子变成凌迟处死？”可是对方如果是慢的，你二话不说，上来刀子直接捅进来，他怎么想？“我跟你这么久，没有功劳也有苦劳，就是一条狗，你也不能说扔就扔，我瞎了我的狗眼，居然跟了你。”你该给的补偿全部都给了，能做的照顾全部都做了，但是他出去后心里不舒服。这是我们讲的，你需要遵守的第二个原则是：从他人的角度出发。



## DISC 矩阵

根据一个人到底是任务导向还是人际导向，比较主动还是被动（被动的意思不是反应慢，而是他遇到事情会想一想），我们把人的行为风格分为 DISC 四种。如 DISC 矩阵所示，任务导向而且比较主动的是 D 特质，人际导向而且比较主动的是 I 特质，人际导向而且比较被动的是 S 特质，任务导向而且比较被动的是 C 特质。

首先要给各位强调的是，我们人为地去把行为风格作界定，不代表一个人身上只有 D、只有 I、只有 S、只有 C，其实每个人身上都有 D、I、S、

### 两点提醒

#### 非绝对划分

每个人身上都有 D、I、S、C 特质，只是比例不同而已。

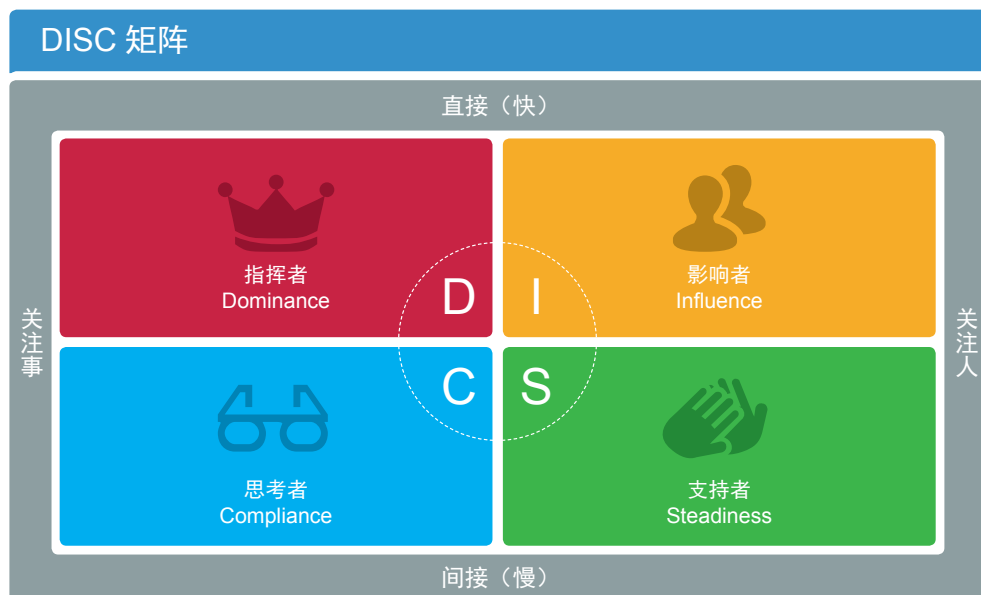
#### 无高低优劣

D、I、S、C 只是特点，本身并没有好坏对错之分。



(DISCOVER 自我探索)

C 特质，只是比例不同而已。所以我们说一个人 D 特质很高，只是说他的 D 特质相对其他特质比较突出，不代表没有其他特质。同时 D、I、S、C 只是特点，本身并没有好坏对错之分。





# D指挥者

关注事，行动快



目标明确



反应迅速





(DISCOVER 自我探索)



## 指挥者 D (Dominance)

首先我们来看 D 特质，D 特质一方面比较关注事情，一方面比较主动。所以你会发现这类人的目标非常坚定，使命必达，而且速度很快。

一个 D 特质很高的领导，他现在要问一个人三个电话号码。举例，D 特质的领导打电话对欧阳说：

“欧阳，去帮我查三个电话。”他希望欧阳什么时候给他？马上。三分钟过去了，欧阳没有给答案，领导又打电话问：“欧阳，找到没有？”欧阳说：“马上，马上。”请注意，领导打第一个电话通知任务，打第二个电话欧阳说还没有完成，这时 D 特质领导要打第三个电话，这个时候，领导还会不会听欧阳解释？还会不会跟踪？第三个电话一定是一过去就直捅：“马上马上，你马死在路上啊！”你马没死在路上怎么会跑这么久没到呢？第二个员工不一样，D 特质领导说：“欧阳，去帮我查三个电话号码。”这个员工知道领导 D 特质比较高，所以一接到指令之后立刻给回复：“好的，老板，十五分钟之内给您答复。”请注意，这个领导下达指令之后，这两

“

D 特质一方面比较关注事情，一方面比较主动。所以你会发现这类人的目标非常坚定，使命必达，而且速度很快。”

“

有的时候不是你做了什么，而是你有没有照顾到对方的风格，影响了你在对方心目中的评价。”

“

要用他听得懂的语言、用他习惯的方式让他领会到，这件事情很重要。”

“

如果 D 特质的人要求你做件事情，你千万不能说‘不可能’，那么你怎么说？你要说：‘老大，不是不可能，只是我暂时还没有想到办法。’”



个欧阳要干的事情一模一样，都是查电话然后把结果反馈给领导，可是这个领导对两个员工的评价截然不同。对于第一个员工，他一定这样想：搞什么，人力资源部招这样的人进来！对第二个员工的评价是：不错哦，这个员工可以用。有的时候不是你做了什么，而是你有没有照顾到对方的风格，影响了你在对方心目中的评价。我们发现员工可能为领导做了太多的事情，但是员工对领导做的事情领导有没有接收到，这件事情很重要。要用他听得懂的语言、用他习惯的方式让他领会到，这件事情很重要。

所以，谁的D特质很高？拿破仑将军和撒切尔夫人。拿破仑的字典里面是没有“不可能”的，他叫你做件事情，你说：“不可能。”他一定会呵斥道：“做都没做，怎么叫不可能？”所以如果D特质的人要求你做件事情，你千万不能说“不可能”，那么你该怎么说？你要说：“老大，不是不可能，只是我暂时还没有想到办法。”你知道吗，一个D特质很高的人，当他听到这样的回答，他的第一反应是什么？他一定会马上跟你讲，做这个事情有什么方法、什么方法、什么方法和什么方法，于是，你最后反而在管理上司，管理他的资源，还借用他的智慧。你不知道怎么相处，你的工作效率就无法提升。我们的那些员工，每个人只要能通过面试进入我们的企业，一定都不会差到哪里去，有的时候他们制定的一些计划，我们不是没有办法完成，我们也可以用同样的方法跟他试一下说：“哎呀，这个计划很好，我也很想做，可是目前我没有想到办法。”他说不定就会马上说：“好啦，这件事情交给我。”懂得对方的特质，就知道如何有效沟通。



(DISCOVER 自我探索)

# I 影响者

关注人，行动快



热爱交际



幽默风趣



## 影响者 I (Influence)

D 很快，他关注事情，I 特质也很主动，但是他相对来说比较关注人，他很喜欢那两个词，第一个叫“人来疯”，第二个叫“自来熟”。第一，人越多，他越兴奋；第二，他不怕与陌生人在一起沟通。

像美国前总统克林顿，他身上 I 的特质可能比较高，人家把白宫治理得不错，还有时间跟莱温斯基约会，从总统宝座下来也没闲着，吹吹萨克斯，出出自传，据说 2002 年的时候还在深圳帮一家房产公司做广告。房产公司请克林顿先生来做广告，看中的是他对房产很有研究，说话很有说服力，还是看中了他很善于调动氛围，能够影响大家的情绪？一定是后者。所以 I 最大的特点是他善于营造氛围。

“

I 很喜欢那两个词，第一个叫“人来疯”，第二个叫“自来熟”。第一，人越多，他越兴奋；第二，他不怕与陌生人在一起沟通。”



(DISCOVER 自我探索)

## S支持者

关注人，行动慢



喜好和平



迁就他人



## 支持者 S (Steadiness)

第三个，我们来看 S 特质。S 特质也很关注人，但是相对来讲，他的速度要慢一点，比较被动。I 也关注人，但是他会主动出击，S 也很关注人，但是很委婉，因为他很害怕冲突，他会观察别人的感觉和反应。

所以当你要跟他一起去吃饭的时候，你问他：“我们去哪里吃啊？”他最容易回答两个字：“随便。”问：“跟谁一起去吃啊？”答：“随便。”问：“吃什么呀？”答：“随便。”但是，你仍然是可以与他沟通和互动的，你会知道他思考的不同角度。在下一个环节，我们会具体跟各位来谈，到底怎么去观察，现在只给各位一些基本的思路。

像印度圣雄甘地，他身上 S 的特质就很高。甘地哪怕是反抗，他都是用六个字——“非暴力，不合作”，采取绝食、静坐的方式。如果是 D 特质很高的人他要反抗，像毛泽东这样的，他一般会怎么说？“枪杆子里出政权”。这是 D 与 S 很大的不同。

“

S 也很关注人，但是很委婉，因为他很害怕冲突，他会观察别人的感觉和反应。”

“

当你要跟他一起去吃饭的时候，你问他：‘我们哪里吃啊？’他最容易回答两个字：‘随便。’”



(DISCOVER 自我探索)

**C 思考者**  
关注事，行动慢



讲究条理



追求卓越



## 思考者 C (Compliance)

最后我们来看 C 特质。C 特质相对来讲，他关注事情，而且遇到一件事情他会想一遍、想两遍、想三遍，他希望自己不断超越，明天的自己一定要比今天的自己更好，所以他比较追求完美。

刚才一位伙伴对自己有分析，那我也可以下一个判断：哪怕他退休之后去种院子，他的院子种得也一定跟别人不一样。因为他很难接受自己种一个院子的目的就是陪人打打麻将而已，他一定要把它变成“谈笑有鸿儒，往来无白丁”的地方，他一定要把那个变成一个孵化器，他一定要让大家下午在那里有种在咖啡厅的感觉。因为 C 他没办法接受自己做得很差，他无法接受自己的生活是没有品质、没有高度的。

还有一个人呢，他身上的这种特质也很明显，他就是原来的美国首富，比尔·盖茨。所有和比尔·盖茨工作过的人都会给他两个评价：第一个评价是，比尔·盖茨很少表扬人；第二个评价是，他从不吝啬对他人的批评。所以这类人与你讲话都是从小事讲起：一方面，他不喜欢表扬人，是因为他的标准高，另一方面，他喜欢从细节开始，是因为他的眼睛很厉害，有极强的敏感度。





(DISCOVER 自我探索) 模块三

# DISC 的挑战与优势

李海峰 主讲

刚才的简要介绍后，我想各位对 DISC 已经有了初步的了解，为了检测一下各位对 DISC 的理解程度，我要问各位三个问题。

问题一  
哪个特质最适合做领导？

Q1

有些说是 C，有些人会说 D，因为他们目标很坚定，遇到挫折不会放弃。

我要请教各位的是，D 有拿破仑将军，I 有克林顿总统，S 有印度圣雄甘地，C 有比尔·盖茨，谁不是领导？你现在要建立一个非常强烈的印象，DISC 四个特质都可以做领导，所以大家在拿到自己的测评结果后不可以给自己找借口，因为每个特质都可以做领导，你只要把每个特质可能出现的挑战给克服了，你就能在自己独有特质的基础上做好领导。



## D 的挑战：速度过快，团队跟不上步伐

D 特质的领导最容易出现两点挑战。第一点，D 的速度快，所以 D 特质的领导带兵打仗就像骑在马上，要特别关注自己团队的能力，要留意自己的团队到底是步行还是骑马。如果是一个骑马的领导，带着步行的员工，在员工的能力还不足的时候，你现在就朝着目标一路狂奔，马跑得飞快，当你杀入敌人阵营，回头一看时，发现没有半个人跟上。所以 D 特质的领导首先要关注达成目标的关键资源是否具备，特别是员工的能力能否跟上步伐。

## D 的挑战：不善授权，下属的猴子跳到肩膀上

第二点，D 特质的领导既喜欢自己做，又喜欢叫别人做，但是如果别人没做好，D 会下意识地跳下来自己接手做。员工做不了的活，领导跳下去做，有两个可能的结果：第一个可能是领导一做就做完了，于是你每次一做完后员工鼓掌欢迎：“领导就是领导，领导出马，一个顶俩。”没有自我意识的领导，他就会这样想：你看，我就是厉害，姜还是老的辣。可是第二种情况，你哪怕很厉害，但是毕竟远离市场已久，亲自出马也败下阵来，没良心的员工已经跑没了，因为他叫你去打的，有良心的

“

D 特质的领导首先要关注达成目标的关键资源是否具备，特别是员工的能力能否跟上步伐。”

“

D 特质的领导既喜欢自己做，又喜欢叫别人做，但是如果别人没做好，D 会下意识地跳下来自己接手做。”



(DISCOVER 自我探索)

“

当你的团队已经到了一个新的阶段，已经有足够能力的时候，要善于授权，否则你就会一直自己忙下去，而有的时候你的忙还是自找的，你不断地让下属的猴子跳到自己的肩膀上。”

“

I 特质的领导要学习的是每次开会讲话拿摄像机对着，开完会后让秘书把笔记修改之后再发出去，最后备注一下：‘所有的以这份文字版为准’。”

还会留在那里，然后对你说：“老大，放心，屡败可以屡战，失败是成功的妈妈，只要你不放弃，我们绝对对你不抛弃。”这个时候 D 心里就想：我何德何能，有这样好的员工，卖血也要把公司经营下去。你来想想这件事情，成功的时候，拍拍手掌，失败的时候，拍拍肩膀，你觉得谁像领导多一点？反而是员工比较善于管理，能够通过他人来完成工作。不是说所有的领导不该这样做，而是当你的团队已经到了一个新的阶段，已经有足够能力的时候，要善于授权，否则你就会一直自己忙下去，而有的时候你的忙还是自找的，你不断地让下属的猴子跳到自己的肩膀上。这是 D 特质的领导要关注的。

### I 的挑战：描述的愿景不能兑现

I 特质的领导非常善于描述愿景，可是最大的挑战是他说的话往往能不能兑现。他做销售就有个倾向，很喜欢夸张，夸张完了之后，客户期望值很高，但是后续的服务跟不上，客户满意度因此降低。所以 I 特质的领导要学习的是每次开会讲话拿摄像机对着，因为只要看到摄像机你就会知道说话要谨慎点，开完会后让秘书把笔记修改之后再发出去，最后备注一下：“所有的以这份文字版为准”。



## S 的挑战：不善应变，不敢出手

S 特质的领导的挑战是，他要应对变化，要学会该出手时就出手。下午我们有一位郭老师，他的 S 特质就很高。有一次我跟他一起到周庄出差，他比较喜欢摄影，他想拍的照片很简单，桥上没有人，桥下没有船，很有意境的那种。可是现在的旅游景点，很早旅行社就已经出发了，所以他就一直在那里等，要不桥上有人，要不桥下有船，等了半个小时，S 特质没有别的优势，就是耐心比较足。这个时候有两个小姑娘跑过来，也许是大学生，还在读书：“先生，能不能帮我们拍张照？”他说：“没问题。”拍完之后她们就问：“先生，您在这里干吗？”他回答道：“我想拍张照片，希望桥上没有人，桥下没有船。”话音未落，两个小女孩直接跑到桥上去，一个桥头，一个桥尾，大声喊：“不要过来，人家拍照。”实业家教育集团全球副总裁 30 分钟搞不定的事情，人家两个小姑娘 13 秒不到，立刻搞定。与他的资历，与他的财富，与他的年龄，都没有关系，但是与他有没有意识到自己的行为风格有关系。所以我也很清楚，如果要去帮郭老师配团队，他应该带的是一群比较成熟的人，而相对来讲，如果他的团队还不成熟，我就帮他调一个超 D 的人，

“

S 特质的领导的挑战是，他要应对变化，要学会该出手时就出手。”

“

实业家教育集团全球副总裁 30 分钟搞不定的事情，人家两个小姑娘 13 秒不到，立刻搞定。与他的资历，与他的财富，与他的年龄，都没有关系，但是与他有没有意识到自己的行为风格有关系。”



(DISCOVER 自我探索)

“

因为 C 对别人和自己的要求都高，对别人的要求高，很难亲近，对自己的要求高，不容易快乐，所以 C 特质的领导要学会给自己必要的弹性，偶尔做一些放松。”

郭老师只需负责缝缝肩膀安安脑袋就可以了。所以 S 要学会应对这些情况。

### C 的挑战：很难亲近，不易快乐

最后，C 特质的领导要注意，因为 C 对别人和自己的要求都高，对别人的要求高，很难亲近，对自己的要求高，不容易快乐，所以 C 特质的领导要学会给自己必要的弹性，偶尔做一些放松。大家都知道，水至清则无鱼，人至察则无徒，有一天眼里揉进沙子，也要让沙子有机会变成珍珠，虽然不一定容易做到，但那是我们努力的方向。

## 问题二

### 哪个特质最适合做销售？

Q2

有的人说 I，因为 I 很热情，善于跟人互动。各位，如果这是块豆腐，请允许我直接撞死在上面，前 10 秒刚讲 DISC 四种特质都适合做领导，一转身你又说 I 最适合做销售。道理是很容易明白的，我们总觉得已经懂了，可是一转身回到工作场景，原来该怎么做仍然还是怎么做，所以这就是我们非常强调一个学习氛围的原因，要经常去彼此交流和提醒。所以答案是：DISC



四个特质的人都适合做销售。否则很麻烦，下午一发完报告，有些人就会找我：“老师，我是 D，为什么我还在做副总监呢？”“老师，我是 S，看起来这辈子是没什么往上走的机会了。”不是的，DISC 四个都可以做领导，DISC 四个都可以做销售。

### D 的优势：意志的斗争，信心的传递

D 做销售靠的是两个东西，一个叫意志的斗争，一个叫信心的传递。什么叫意志的斗争？普通人被拒绝一次两次，就放弃了，而 D 被拒绝一次去第二次，被拒绝六次去第七次，被拒绝十六次去第十七次。客户看到你这样锲而不舍，他心里就会想：也许你这个东西可能真的有点好，否则的话你怎么会这样一直坚持？于是被你打动，甚至心里想：我要是有这样的销售员工就太好了。

我听说一个故事。有本书叫《大英百科全书》，据说每年他们都会有些印刷，实体书很厚，页数每年都会增加，到去年已经有四千多页了。一个销售人员拖着一本四千多页的书去销售是很困难的，所以去年就全部变成电子版了，这是未来的趋势。去年把实体版变成电子版的时候，他们把全世界销售高手都聚集在一起，给第一名颁奖。全世界卖《大英百科全书》实体书第一名的是个英国人，这个人

“

普通人被拒绝一次两次，就放弃了，而 D 被拒绝一次去第二次，被拒绝六次去第七次，被拒绝十六次去第十七次。客户看到你这样锲而不舍，他心里就会想：也许你这个东西可能真的有点好，否则的话你怎么会这样一直坚持？”



(DISCOVER 自我探索)

“

他有这么强的意志的关键，是因为他内心是有信心的，他对自己的产品有百分之百的信心。”

“

对于 D 的销售人员，你不需要培养其他，你只要培养他对我们公司产品的坚定信心。”

有个特点，他是个结巴，但是他卖《大英百科全书》就是卖到第一名。因为他每次跟客户讲只有一个话术，很简单，就是：“你——你——你买一本就好，不买我——我——我读给你听。”你买他一本他是要你的钱，你不买他的书是要你的命，这个叫“意志的斗争”。

他有这么强的意志的关键，是因为他内心是有信心的，他对自己的产品有百分之百的信心，哪怕对方现在的感觉不是那么好，觉得好像被强迫，但是这个销售员的内心有个对话：哪怕你现在骂我，总有一天你会感谢我。请问这个客户最后会不会一定感谢他？答案是“无所谓”，关键是他销售的时候自己坚信这件事。你很可能会觉得我这么讲只是为了哗众取宠，可是最后客户会不会真的感谢他，是由很多因素综合决定的，而他之所以有信心的关键是他知道我们可以提供哪些其他项目没有的特色资源。所以对于 D 的销售人员，你不需要培养其他，你只要培养他对我们公司产品的坚定信心，让他跟一次班，跟一期下来，知道每个人的感受，他可以非常坚定地去跟客户讲，一点障碍都没有，方法他



老早就找好了。这是 D 特质的销售最大的关键。

### I 的优势：善于描述，营造体验氛围

I 特质很高的人之所以善于做销售，是因为他会帮你做很多的描述，营造很多的体验。举例，这里有件柠檬黄的衣服，假设现在有两个柠檬，一个柠檬是刘谦从衣服里面“咻”一下变出来的，然后马上从水里捞起来，上面还滴着水，你一刀下去汁水四射，像我们玩“切水果”游戏一样；另外一个柠檬在你手上，一把用力把它捏碎，汁水流满你的手，现在把整个拳头塞到你的嘴里，用舌头舔一下，然后从舌尖到舌端深深吸一口气，现在你口里的感觉是什么？酸，但你没有吃柠檬。I 最擅长的就是让你没买之前就已经体验到了所有买之后的感觉：你还没有来读我们的 EMBA 班，我可以把你读 EMBA 班后可以享受的所有的待遇全都告诉你，你的孩子又会怎么看你，你的同学又有哪些人，你走到哪里又有什么资源，你给自己多么大的肯定及嘉许……这是 I 特质最擅长的。

### S 的优势：从对方的角度出发，为客户着想

很多人觉得 S 特质的人不适合做销售，可是 S 特质也有他的专长。S 特质最擅长的就是两句话。

“

I 最擅长的就是让你没买之前就已经体验到了所有买之后的感觉。”

“

S 特质最擅长的就是两句话。第一句是：‘我不是您，我没有办法帮您做决定。’对方可以马上放松下来。第二句话更重要：‘但是我有个学员，他的情况与您一模一样，他学完之后真的觉得非常的适合。我不是您，我没有办法帮您做决定，但是如果我是您，我是您这种情况，我真的会考虑一下我们这个项目。’”





(DISCOVER 自我探索)

“

S 做销售全部都是从对方的角度出发，每一点都帮对方考虑好，讲到最后客户觉得好像连呼吸都是来自他这里，发现对方其实比你更加关心你的未来，比你更加爱护你的家庭，所以觉得不买不是对不起销售人员，而是对不起自己。”

第一句是：“我不是您，我没有办法帮您做决定。”因为大部分的人不喜欢人家硬性销售，所以当他说“我不是您，我没有办法帮您做决定”的时候，这个时候最大的好处是对方可以马上放松下来。第二句话更重要：“我不是您，我没有办法帮您做决定。但是我有个学员，他的情况与您一模一样，他学完之后真的觉得非常的适合。我不是您，我没有办法帮您做决定，但是如果我是您，我是您这种情况，我真的会考虑一下我们这个项目。”这是 S 擅长做销售的关键，而且 S 做销售全部都是从对方的角度出发，每一点都帮对方考虑好，讲到最后客户觉得好像连呼吸都是来自他这里，发现对方其实比你更加关心你的未来，比你更加爱护你的家庭，所以觉得不买不是对不起销售人员，而是对不起自己。而且 S 销售人员做的客户转介绍率极高，客户去转介绍他购买的产品时他会说：“我跟你讲，我绝对不是托儿，我真的觉得他是跟我在一起的。”这是 S。

### C 的优势：善于庖丁解牛，抓住关键问题进行引导

最后让我们来看 C。C 做销售善于庖丁解牛，抓住关键问题进行引导。一位客户如果在这里犹豫了很久，请注意，有两个环节是关键：一个是他决



定买还是不买，第二个是他决定买哪家。具体到我们学校，一个是他要不要读 EMBA，一个是要读哪家的 EMBA。第一个问题难，还是第二个问题难？其实是第一个问题比较难。如果他已经百分之百想读 EMBA，这个时候如果你有机会跟他谈，自然就有机会来引导他，可是如果他第一个问题还没解决，你现在就直接想跳过这个问题进入到第二个，你很可能都是一直在播种，果实最后反而被别人收割。C 特质最厉害的就在这里，C 特质一上来一定对你说：“既然你已经决定过来了解，说明你真的想报，你要挑选的只是哪个是合你心意的。既然你已经了解这么久，我相信你挑 EMBA 一定有你的标准，要不你告诉我一下你的标准是什么。”只要把对方的标准给抓到，C 特质的销售人员对市场的情况是相当了解的，对自己的项目非常清楚，所以只要用 C，先把对方的标准拿出来，然后把自己搜集的信息进行整理、排列和组合，最后筛选得出结论，发现只有读我们的 EMBA 才是他唯一、最好并且最合适的选择。这是 C 的专长。

### 销售培训的常见误区：用单一的标准要求不同特质的员工

所以，每个人用好自己的专长很重要。我们到很多企业去做培训，去指导他们做销售团队的组建，

“

C 特质最厉害的就在这里，C 特质一上来一定对你说：‘既然你已经决定过来了解，说明你真的想报，你要挑选的只是哪个是合你心意的。既然你已经了解这么久，我相信你挑 EMBA 一定有你的标准，要不你告诉我一下你的标准是什么。’”



(DISCOVER 自我探索)

“

模仿别人可以让自己优秀,至少可以保证合格,但是只有成为自己,发展自己,才有机会创造卓越。一味地用单一的标准去要求员工,反而成了通往卓越之路的障碍。”

最核心的问题就在这里。大部分企业的做法是这样的,首先我有个 Top Sales (最厉害的销售人员),然后要求这个最厉害的销售人员回来跟所有人分享经验,于是每个人都来学他。这样最大的弊端在哪里?如果这是个 D 很高的销售人员,现在大家都学他,但是这个准销售是一个 S,还是一个小 S,小 S 学了很多 D 的办法,他没办法变成 D,小 S 觉得自己再努力再努力也只能变成大 S。所以我们去看一家公司的销售,指导的方法很简单:首先看他的销售人员的业绩是否在业内平均水平,如果水平都在业内平均水平以下,做什么培训都没问题。因为平均水平达不到,不是能力问题,而是态度问题,你一定是没有一个端正的态度,你有端正的态度的话业绩一定是平均水平以上。第二个,如果我们的销售水平都在业内平均水平以上,但是业内销售 EMBA、MBA 做得最好的 10 个没有在我们学校,那代表我们现在要做的事情不再是大规模的通用性的培训,而是挑几个好苗子进行针对性的强化。模仿别人可以让自己优秀,至少可以保证合格,但是只有成为自己,发展自己,才有机会创造卓越。一味地用单一的标准去要求员工,反而成了通往卓越之路的障碍。

再讲一遍,DISC 四个特质都适合做销售人员。



## DISC 的挑战与优势

### D 的挑战

速度过快，团队跟不上步伐  
不善授权，下属的猴子跳到肩膀上

### D 的优势

意志的斗争，信心的传递



### I 的挑战

描述的愿景不一定兑现

### I 的优势

善于描述，营造体验氛围



### C 的挑战

很难亲近，不易快乐

### C 的优势

善于庖丁解牛，抓住关键问题进行引导



### S 的挑战

不善应变，不敢出手

### S 的优势

从对方的角度出发，为客户着想

## 问题三

## 哪个特质最适合做行政工作？

# Q3

所以最后一个问题变得很简单了，DISC 四个特质哪个适合做行政工作？  
答案是都适合做行政工作。



(DISCOVER 自我探索) 模块四

# DISC 典型特质与相处原则

李海峰 主讲

接下来给大家看四段视频，每一段视频可以帮助我们建立一种情境，帮助我们迅速建立起一个判断体系，所以当我们要判断某个人的特质类型时，当我们要与某种特质进行沟通时，就可以联想到对应的那个情景，快速建立链接。

在看视频之前，先告诉各位一个不是秘密的秘密：无论你的直接领导本身是 DISC 四个特质中的哪个特质，他在给你交代有时限性的工作的时候，这个时候你能感受到的都是 D 特质。

看视频时，要关注人物所在的情境、人物行为的呈现。简单来讲，你至少要能判断主角是哪种特质类型比较高，我会协助各位来建立一套体系来完善它。



## D 的典型特质与相处原则

### 《家有喜事》影片赏析

我们来看第一段视频，D 的视频。

各位，你觉得视频里面的余珠身上最强的特质是什么？她 D 特质很强。您是怎么判断出来的？本来片场导演是主角，等她一进来直接跟导演说“一切该听我的”，我的地盘我做主，你的地盘也是我做主。

#### 场景一：D 的出场

电梯门打开，只见一身西装的余珠小姐（吴君如饰）穿着轻便的运动鞋，眼睛一扫，面无表情地傲然步出电梯间。她右手提着电脑包和手提包，左手捧着茶杯，腋下夹着报纸，最后镜头特写在她的左手手腕上硕大的运动手表。



判断一个人身上有没有 D 特质很简单，只要她开口，出场 11 秒，就能判断她是 D。第一，她本身的状态，她非常忙，手上的东西非常多，而且一个大大的手表在告诉你“我有很多的安排”，穿一个商务套装，表示她的权威性，可是脚上穿的是球鞋，代表她的速度要很快。



(DISCOVER 自我探索)

## D 的出场

手上东西多→忙；

面无表情→不想浪费时间；

造型夸张的手表→时间观念强。

因为一刻也不愿意让自己闲着，并且喜欢同时多线程地处理事务，所以他们手上总是拿着很多东西。“忙”是D的永恒状态，而面无表情就是D最喜欢的表情，因为连牵动一下脸部肌肉他们都觉得浪费时间。D，简单来讲，就是工作狂。大部分D的领导，他的下属在外面都很辛苦，下面的人都经常说：“哎呀，你看你怎么搞的，搞得你们领导那么忙，你们应该快点成长起来，让你们领导可以歇一下。”可是真实情况是，如果领导真的有空闲下来的时候，他也会自己去找很多事情做。

时间观念极强的D，喜欢造型或体积夸张的手表，既可以提醒别人时间的紧迫，又可以使他们可以快速地看清楚每时每刻。

## 场景二：D 打招呼

余珠出了电梯，向公司走去。与此同时，正在公司里化妆、闲聊、吃早餐的员工像有心灵感应似的感觉到她的逼近，一阵慌乱后，纷纷跑回座位，迎接她的到来。

正在涂指甲油的前台小妹赶在余珠推开公司门之前坐回前台，用手指夹起电话听筒，假装正在听电话，然后用饱满的精神状态和甜美的笑容向她打招呼：“余小姐，早上好！”

余珠冷然回答道：“好什么好啊？这么留意谁进来就是没有专心做事。你明天不用上班了！”余珠嘀咕





### 场景二：D 打招呼（续）

道：“太离谱了，指甲油都没干，在公司涂指甲油，早就该炒了。”

另一位员工向她问好：“余小姐早！”她扫了一眼敷衍道：“你好！”另一位员工：“余小姐早！”这一次她连看都不看就走了过去。

### D 型人往往在组织中有极强的存在感

第一个判断 D 特质的是她本身的忙碌情况，第二个是 D 特质对其他人产生的影响。D 型人往往在组织中有极强的存在感。简单来讲，她在和她不在，员工的状态是不一样的。她一来，马上大家就变得很紧张，现在有个很关键的问题：对于一个领导来讲，她在她不在，员工的表现不一样，这不一定是件好事。如果你现在管理的员工非常怕你，只代表当前你对他们呈现的可能是比较强势的风格，可这种强势的风格到底适合不适合，要看部门和团队的具体情况。如果现在本来就军心涣散，本来大家工作注意力就不集中，这个时候一揽住，让大家觉得有一点点压力，有的时候反而是你要做的。但如果一旦 D 分身乏术，而员工又已经养成了 D 一不在就放羊的习惯，这时我们就需要考虑重新审视监控机制和考核机制了。

### D 打招呼

往往在组织中有极强的存在感；

能力大都很强，能同时兼顾很多事情；

非常关注你的工作迹象；

给你更多事情做时，代表他想提拔你；

D 骂你时你要主动反省自己的工作；

D 认错的迹象是与你有了更多的互动。

“

对于一个领导来讲，她在她不在，员工的表现不一样，这不一定是件好事。如果你现在管理的员工非常怕你，只代表当前你对他们呈现的可能是比较强势的风格，可这种强势的风格到底适合不适合，要看部门和团队的具体情况。”





(DISCOVER 自我探索)

“

管理不是一个理论的学科，它是一个实践的工作，你不要太早去下一个判断，而是要知道这种状态是合适还是不合适的。”

“

D 有时候看上去不那么注重细节，但实际上，一旦他认为重要，那些细节便逃不过他精明的双眼。”

所以有的时候，管理不是一个理论的学科，它是一个实践的工作，你不要太早去下一个判断，而是要知道这种状态是合适还是不合适的。在我们的概念里面，DISC 四个特质里面没有好坏对错，它不是优点也不是缺点，它是特点。特点在合适的情况下用得好就叫优点，没用好就叫缺点，就有可以改进的地方。可是你改完之后，一旦环境发生了变化，就要重新调整。所以你可能会不理解，上次你叫我活跃一点，现在我变得活跃了，现在你又嫌我太活跃了。要不就是你改变得太过了，要不就是环境已经发生改变，你要有这个判断能力。

### D 的能力大都很强，能同时兼顾很多事情

D 的能力大都很强，能同时兼顾很多事情。有时候看上去不那么注重细节，但实际上，一旦他认为重要，那些细节便逃不过他精明的双眼。影片中，余珠看似漫不经心地一瞥，就看出了前台小妹拿着电话的手指姿势怪异，由此判断出她正在涂指甲油。这个细节反映出两个问题：一是余珠对于她自己的员工是什么工作习惯，心里非常有数，因而可以预估并注重观察细节得以验证，这是 D 的精明之处，她连观察都带着极强的目的性。二是 D 会直接告诉你他的决定“明天不用上班了”，但懒得跟你解



释他决定的根据“因为你上班涂指甲油”。因为在 D 看来，你怎么想一点都不重要，完全不需要浪费口舌和时间去解释，只要执行就好。同样是问好，第二位员工看上去没那么热情的“早安”，但因为他有认真做事，所以反而得到一个较为正常的回应，虽然有点敷衍。因为当别人向 D 礼貌地寒暄时，D 的回应都带着勉为其难的意味。只是出于基本的教养而不得不回应你，如果可以，他更倾向于不作回应，因为连牵动笑肌，都浪费他老人家的时间精力。

### D 是非常关注你工作迹象的人

同时，你要知道他关注的焦点是什么。你留意一下，接下来有 3 个人跟她打招呼，3 个人的问好方式一模一样，可是得到的反馈不一样，看完之后回答我，她为什么会这样反馈？3 个人跟她打招呼，第一个人是前台，打完招呼被她劈头盖脸骂了一顿，后面是两位先生，一位说“余小姐早”，一位说“余小姐早”，她对第一位的反应是“你好”，对第二位的反应是好像没有听到这个人说话。

这两种情况你觉得哪种更容易出现？第一种是你跟她打招呼，你被她劈头盖脸骂一顿，第二种是你跟她打招呼，她好像没有听见，或直接忽略掉。跟 D 互动的时候，她比较容易出现第一种情况还

“

当别人向 D 礼貌地寒暄时，D 的回应都带着勉为其难的意味。只是出于基本的教养而不得不回应你，如果可以，他更倾向于不作回应，因为连牵动笑肌，都浪费他老人家的时间精力。”



“

当你跟 D 打招呼，你经常被劈头盖脸骂一顿时，你在平时工作里面的出错概率很高；

如果你跟 D 打招呼，她好像没有听见，或直接忽略掉，说明你平时工作都完成得都还不错。”

“

D 特质的领导如果喜欢非常喜欢你，非常认可你的工作，他不会与你哈拉哈拉，他会给你更多的事情做。因为他认为他提供了一个平台，一个机会给你。”

“

D 最关注的不是你是否尊重他，他首先是要看你是否在做事。工作好了，才谈其他。”

是第二种情况？根据这个问题的答案，我就知道平时你工作里的出错概率。如果你平时在工作里的出错概率很高的话，你基本上遭遇的是第一种情况；如果你平时工作都完成得都还不错，应该是第二种情况。

我们首先来看第二种情况，你很热情地跟她打招呼，但是她好像没听见，直接忽略，原因是 D 更关注事，所以你要能理解这个特点。有些同事不理解自己的领导，我这么努力与你 say hello，但是你怎么好像忽略我的存在，你让我很没有存在感。这如果是个 I 特质很高的领导，你跟他 say hello，他就会过来抱抱你，寒暄寒暄；如果是个 D 特质的领导，你不要期待，因为他的表达方式不是这样，D 特质的领导如果喜欢非常喜欢你，非常认可你的工作，他不会与你寒暄，他会给你更多的事情做。因为他认为他提供了一个平台、一个机会给你。所以，D 是非常关注你工作迹象的人，你这个人性格不怎么样，但是你有能力，D 就会对你有认同感。D 最关注的不是你是否尊重他，他首先是要看你是否在做事。工作好了，才谈其他。

### D 给你更多事情做时，代表他想提拔你

这个时候你的职业成熟度就很重要了，不成熟



的人这样想：哎哟，搞什么，大家都做一样的，我做越多越错，我工资又不多一点。他忽略了一件事情：如果领导会给你更多的事情做，代表他信任你的工作能力，他相信你，所以如果有一天他要提拔，一定是提拔你。你要在 D 下面要耐得住，要顶得住，要熬得住，但是你要知道你有这个结果才值得去熬，很多人都不成熟，他没有看到后面那一段，所以他会不接受。我要提醒各位的是，D 的表达方式一定不是与你哈拉哈拉，而是给你更多的事情做，提供平台给你，这样你就能理解这个类型。

### D 骂你时要主动反省自己的工作

第一个前台为什么被劈头盖脸骂了一顿，原因是她工作时间没工作，她在涂指甲油。可是里面最有趣的现象是余珠没有直接骂前台，没有告诉她哪里错了，她是自言自语。这个前台员工看到老板过来了，调动 120 分的精神，使出吃奶的力气，可是被劈头盖脸被骂了一顿，她内心可能这么想：老板更年期到了？老板在外面受了气，回来找我撒气？因为老板没有告诉她，所以她可能这么想。

领导如果骂错了你，你等他冷静的时候再去沟通，他骂完了之后，无论他骂对骂错，你都多了个检讨的机会，你要想，他不踢桌子不踢椅子，不骂

“

如果领导会给你更多的事情做，代表他信任你的工作能力，他相信你，所以如果有一天他要升，一定是升你。你要在 D 下面要耐得住，要顶得住，要熬得住。”

“

他不踢桌子不踢椅子，不骂张三不骂李四，为什么骂你，他骂你，是因为你肯定在某个点把他点燃了。”



(DISCOVER 自我探索)

“

跟 D 在一起的核心是不要硬碰硬，最不能讲道理的时候，就是他情绪到了的时候。

但是有一件事情也要注意，有些时候讲道理很重要，但不要只讲道理。”

“

与领导沟通完之后，他知道自己错怪了你的话，他的通常做法不是承认错误，而是突然之间工作中与你的互动稍微多了一点点。”

张三不骂李四，为什么骂你欧阳，他骂你欧阳，是因为你肯定在某个点把他点燃了。所以这点是你跟他沟通的最大要点，简单来讲就是，跟 D 在一起的核心是不要硬碰硬，最不能讲道理的时候，就是他情绪到了的时候。但是有一件事情也要注意，有些时候讲道理很重要，但不要只讲道理。举例，“领导，你现在在气头上，我就不与你硬顶了，我等你情绪平复的时候我再与你沟通沟通”，沟通的作用是要领导当面承认他的错误，请问这样可以吗？可以，如果你做好了死的准备，因为你又重新把他的小宇宙给点燃了。

### D 认错的迹象是与你有了更多的互动

与领导沟通完之后，他知道自己错怪了你的话，他的通常做法不是承认错误，而是突然之间在工作中与你的互动稍微多了一点点：“哎呀小张呀，哎呀家里怎么样呀，怎么样怎么样……”你只要发现他有一点点异常，就代表他已经接收到了，否则就连这点异常他也不愿意做调整。所以如果他有异常，你也接收到了，但不要说出来，心里说：不错，领导，你也有改变了，你也有调整了。这样才是一个好的互动。



当你知道和 D 的相处方式之后，更大的关键是你要知道跟 D 怎么在工作上互动。我刚刚讲到，你的直接上司交代你有时限性的工作的时候，他都会呈现一个 D 比较强的状态，所以怎么去汇报工作，怎么去交代工作，这件事情极其重要。各位留意一下有 3 个人跟她汇报工作，但是得到的结果不一样，看完后回答我为什么。

“

你的直接上司交代你有时限性的工作的时候，他都会呈现一个 D 比较强的状态，所以怎么去汇报工作，怎么去交代工作，这件事情极其重要。”

### 场景三：向 D 汇报工作

余珠继续向自己的办公室走去。这时一位员工迎向她汇报工作：“余小姐，这个设计行吗？”余珠边走边扫了一眼，说：“OK。”



“谢谢！”这个员工马上转身离开。另一位员工把文件递到她面前：“余小姐，请你看看这份文件有没有问题？”“没问题，发出去吧。”员工转身小跑去处理。



这时从另外一个方向跑来余珠的弟弟，双手各拿着一套衣服，与她并肩前进，急速地说道：“姐姐，姐姐。今天下午一点钟和发行商开会，两点半新书签名会，四点钟和广告公司的人喝茶。电视台采访队已经到了，问题全是围绕你今天的新书。他们的平台已经准备好，只等你换好衣服就可以拍了。”

弟弟说完这一串，已经气喘吁吁。余珠停了下来，淡定地回答道：“OK，再说一次吧。”弟弟懵了：“呃……一点半要……不是，一点钟那个……哎哟，完了，我已经不记得了。”





(DISCOVER 自我探索)

## 向 D 汇报工作

D 倾向于快速决策；  
D 要的只是“我接下来要做什么”。

“

D 最喜欢做的是选择题跟判断题：你简单开场，ABC 方案，领导你选一个最喜欢的；老板，这样做，行还是不行，你发表下意见。”

“

一个人能长期在职场用 D 的特质，他的工作能力差不到哪里去。”

前面有两个女生跟她汇报工作，她们都拿到了自己想要的结果，但后面郑中基扮演的弟弟跟她互动，却没有拿到自己想要的结果。前面的拿到了结果，一定做对了什么，后面的没拿到结果，一定是哪里有不足。

## D 倾向于快速决策

前面这两位女生，做对的事情是：给她结果，而且简单快速。D 最喜欢做的是选择题跟判断题：你简单开场，ABC 方案，领导你选一个最喜欢的；老板，这样做，行还是不行，你发表下意见。你要用问答题，而且特别是你在做很多的陈述的时候，你的重点就不够清晰了，所以你要知道 D 的最大特质是什么。

首先，一个人能长期在职场用 D 的特质，他的工作能力差不到哪里去，所以你跟他互动，他一下就看透了，一句话，你讲前半句，他已经知道你的后半句是什么，因为他的速度是快的。根据他速度很快的特点，我们就可以知道如何跟他互动。

同时我要提醒各位一点，D 做简单的任务、简单的判断的时候，他很快，但是依他的个性，哪怕事情很复杂，他下判断做决定的速度依然是快的。



因为他快，所以他自己还没完全理解，或者背景超出了他的预期的时候，这个时候他下的判断是有风险的。最有趣的现象出现了，哪怕最后是他下的判断，但这件事情只要做错了，他照样会来收拾你，因为是你提供的信息。所以现在摆在各位面前一个非常重要的问题是，你怎么去控制对方下决定的速度，前提是这件事情背景很复杂，你又遇到一个D的老板，或者在这种时间很紧、压力很大的情况下他呈现出的是D的风格。这个时候你要特别留意你的沟通方式，因为如果你噤里啪啦地跟他讲，他还没等你讲完，就打断了你下的决定，基本上你很难再拉回来了，这个时候你可以怎么做？

两个建议，第一个建议叫打预防针。“老板，我要跟您汇报一件事情，这件事情有点复杂，我先讲完，您再给我反馈。”这个就叫打预防针。因为你已经打了预防针，所以领导他也觉得要听完，但是你不要讲很久。

第二个建议是换一种沟通方式。讲话当面讲，因为电话更容易被打断，所以你可以用书面沟通的方式，哪怕不用邮件，你把它打印出来说：“老板，你看完之后随时找我。”“老板，您看一下，明天我来问您的意见。”哪怕他再急，原则上他也会先全部看完之后再给你反馈。当然你不要去写万言书，

“

哪怕最后是他下的判断，但这件事情只要做错了，他照样会来收拾你，因为是你提供的信息。”

## 预防 D 快速决策的两个措施

### 1

#### 打预防针

老板，我要跟您汇报一件事情，这件事情有点复杂，我先讲完，您再给我反馈。

### 2

#### 换一种沟通方式

老板，你看完之后随时找我。

老板，您看一下，明天我来问您的意见。





(DISCOVER 自我探索)

“

沟通的两方，只要有一方能力很强，沟通的效果都不会差到哪里去。”

如果你写万言书，麻烦标出一下重点，换种颜色，换种字体，这个很重要。

所以我们经常讲，沟通两方，只要有一方能力很强，沟通的效果都不会差到哪里去。但是，我们是不能够决定别人的能力的，我不能说，我遇到的就是一个沟通能力很好的上司、沟通能力很好的下属、沟通能力很好的客户，这个东西是我们不能控制的。如果正好碰到了，这个叫你的运气。但是无论碰到怎样的人，你的能力在那里，都是你可以控制的，所以效果不会太差。这是第一个模块要提醒大家注意的。

### D 要的只是“我接下来要做什么”

第二个模块，郑中基扮演的弟弟，为什么最后会被劈头盖脸骂一顿？首先来看这个员工，以一个普通员工的标准来看郑中基扮演的这个弟弟，讲老实话，他是合格的，他其实很辛苦，他非常努力。他要把那些全记下来并且背出来已经很不容易了，然后他很辛苦地讲完之后，后来一紧张，第二遍讲不出来了。哪怕他第二遍又噤里啪啦讲出来了，这个时候余珠会怎么反应？余珠可能有两个反应。第一个反应是“那你再说一遍，因为我还是没听清楚”；第二个反应，假装自己听清楚了，万一做错了，回



头再修理你。所以郑中基扮演的这个弟弟一定有些事是没有做对的。

请教各位，如果你遇到这种 D 特质很高的领导，你应该怎么办？你现在要跟这个姐姐来汇报工作了，因为她是你的直接上司，你要给她汇报大多数情况下都是有时限性的、有工作质量要求的，你要知道怎么汇报。列出三点：最重要的是什么，最紧急的是什么，一切尽在掌握。一上来：“姐，今天下午最重要的是开新闻发布会，现在你马上要做的事情是去换衣服，其他的都在这张纸上，有任何问题随时联系我。”这个时候你做的最重要的事是，手机一定要开通了，她要真的找你找不到，那这件事情就很大了。你只有知道如何跟她有效地互动，如何跟她有效地沟通，最后你跟她的合作才会很好，她就会觉得：嗯，这个人不错，受过训练。D 要的只是“我接下来要做什么”。抓到这一点，你跟 D 应对就会变得轻松。

### 三点法汇报 有时限性的工作

列出三点：最重要的是什么，最紧急的是什么，一切尽在掌握。一上来：“姐，今天下午最重要的是开新闻发布会，现在你马上要做的事情是去换衣服，其他的都在这张纸上，有任何问题随时联系我。”

#### 场景四：与 D 互动

余珠走向摄影棚准备接受电视台的采访。导演迎面伸手说：“你好你好，我是今天的……”余珠一边握手一边打断说：“你就是今天的导演是吧，一会儿全听我的就行了。”随后抽手离去，而导演的手则停留在半空，愣住了。

主持人跳跃着伸手热情欢迎余珠：“你好！我是节目主持人 VV。你就是那



#### 场景四：与 D 互动（续）

个著名作家余（音“she”）珠小姐是吧？”“我姓余。”

“姓余？哦是是是，余余差不多嘛……差不多……这些……就是今天访问的七条问题，麻烦你看熟一点，一会儿呢，回答简短一点爽点就行了，别浪费大家时间。”主持人一番叮嘱，随后又半遮脸凑近余珠悄声说：“一会儿我还接了个工作，呵呵。”

主持人看余珠没有任何反应，又自我解嘲道：“其实你也是卖卖广告，推销一下自己的新书嘛。”余珠转身唤来导演：“导演？”

“是，是。”导演应声而到。

“这次是不是用高清拍摄呀？”

“是呀。”

“正好，我的妆化淡一点吧。”余珠指了指主持人，又说：“她比较年轻，要化浓一点。”

“啊，不是吧。”主持人吃了一惊，重新化妆既浪费时间又显老。导演连忙拉过主持人劝她说：“听嘉宾的话，余小姐很难约的。”并且马上叫来化妆师：

“你马上帮她化一个 HD 妆。”

“什么是 HD 妆啊？”化妆师一时没反应过来。“就是……”导演正想告知，余珠在一旁马上强调道：“就是电视台妆啊，比较浓一点的那种。”

“明白明白……”



#### 对于 D 来说，小事无所谓，要事全听我

D 在互动中，一般而言可能有两种情况，第一种情况是觉得不重要：“无所谓，都是小事。”第二种情况是他觉得重要，需要他去关注：“全听我的就行了。”在这次采访中，余珠直接就说出了她的游戏规则。



此外，请留心她握手的习惯。要握手，她也很自然就握了。但是她的握手是礼节性的，不是找感觉的。当导演还在找握手的亲切感时，余珠已经抽开了手。D 在人际互动中，追求的不是感觉到位，而是简单省事，最好大家把精力放在事情上。

那个主持人呢，是一个热情的 I。她用 I 惯常的方式去和 D 互动，因而两次得罪了她。主持人是怎么点燃她的火药的呢？第一次是讲错了姓，请问这个错误容不容易犯？任何人都可能读错字，你也有可能在这上面犯错，所以真正点燃她火药桶的并不是读错她的姓。那么真正的原因是什么？是错了还不承认，“余余差不多嘛”。

### 事情做错了，要对 D 做的第一件事就是认错

事情做错了，应该要做的第一件事情是什么？“老板，对不起，都是我的错。”这样接下去，D 才可能继续跟你互动，否则他人在那里，情绪却已经完全把你屏蔽掉了。没有任何人可以保证他是不犯错的，但是在 D 面前要做的第一个动作是要认错。

### D 是关注事的，不要用 I 或 S 的方式与其互动

主持人的第二宗罪是什么？D 是关注事情的，可是这个笨蛋主持人是用拉人情的手法来和 D 提要

“

D 在人际互动中，追求的不是感觉到位，而是简单省事，最好大家放精力在事情上。”

### 与 D 互动

小事无所谓，要事全听我；

事情做错了，要对 D 做的第一件事就是认错；

D 是关注事的，不要用 I 或 S 的方式与其互动；

善于借助权力掌控整个局势。



## （DISCOVER 自我探索）

求。如果余珠是一个超I或超S，这样是有用的：“你也就是宣传一下自己。”“你也照顾一下我。”“哎呀，我还接了一个单。”跟D这么说，那不就是找死吗？

### D 善于借助权力掌控整个局势

接下来看余珠的处理方式，D 会用什么的方式反击呢？她有没有直接跟这个主持人说什么？没有。她借助的是手中的权力（D 在公司里倾向于使用权力施压），她转身把导演叫过来，借助导演的权力，向主持人施压，导演说“余小姐很难约的”，主持人就完全被打压下去了，必须接受化HD 妆的命运。化妆师不知道什么是 HD 妆，导演想补充，但余珠把话抢了过去，因为她要掌控整个局势。接下来的片段，看主持人怎么反击她，而她又怎么反攻，这个人际互动是很有趣的。

#### 场景五：D 应对压力

终于进入拍摄。浓妆艳抹的主持人用极其夸张的表情开场：“大家好，欢迎大家收看。今天我们邀请了著名的才女，也是所有独立女性的偶像。今天呢，她推出了最新的畅销书，《单身，不是我的罪》。有请，余珠小姐！”余珠略显僵硬地淡笑。

主持人抛出一个不怀好意的问题：“余小姐啊，你一向推崇单身主义，你到底怎么看待婚姻呢？”

余珠回答道：“我一向认为，人不一定要结婚。一个人无拘无束的，想工作时工作，想旅行时旅行，多自由啊。”

主持人眼珠一转，更尖锐：“啊，你写来写去都是单身，是不是没人追你啊？”余珠自信直面镜头：“干吗要让人追呢？喜欢的，你可以追人家啊。一切源于地球的地心吸力嘛，宇宙间的万有引力，再加上乾坤两极的或然比率，简称：缘分。”



## D 从不害怕别人的攻击

D 型人从来不害怕别人的攻击，甚至会因为要应对攻击而感到亢奋，经常会因此而变得更斗志昂扬，才思敏捷。在场景中，主持人发起了第一次反击“你是怎么看待婚姻的？”主持人设好了套，可是余珠根本不钻，余珠并没有正面回答这个问题。假如她正面回答：“我认为婚姻是……”主持人马上就能穷追猛打。

可是余珠的反应是婚姻根本不值一提：“我认为人不一定要结婚。”D 是很有主见的人，别人设好了套，但她会不会钻？根本不会。

主持人求胜心切，开始不顾后果：“那你是不是因为没人追？”余珠就讲了一大堆乱七八糟的话。其实她自己也不知道要讲什么。她讲的全是纯理性的东西，但她是不是很理性地在讲呢？抱歉，每句话都是咬牙切齿的，她在用这种方式来宣泄情绪。

## D 处理压力的方式是继续做事

D 处理压力的方式是继续做事，她在强迫自己忽略情绪而专注在事情上。D 看起来是不记仇的，但不代表没有感觉。如果你一旦意识到自己在 D 那里做了一件错事，即使离那个时间有点远，该承认

“

D 型人从来不害怕别人的攻击，甚至会因为要应对攻击而感到亢奋，经常会因此而变得更斗志昂扬，才思敏捷。”

“

D 处理压力的方式是继续做事，她在强迫自己忽略情绪而专注在事情上。D 看起来是不记仇的，但不代表没有感觉。”



## （DISCOVER 自我探索）

的时候还是应该主动去承认。虽然 D 会管理自己，尽量告诉自己不要因为对这个人的讨厌，而影响在工作的东西，但是事实上，这样被强压下来的情绪积攒下来，就会演变成莫名其妙的无理取闹。

### 与 D 相处的基本原则

1. 不要给 D 造成压迫感
2. 汇报要点
3. 预防 D 过快做决策
4. 工作上的事情随时找他
5. 婉转地提醒错误

“

D 习惯向别人传达压力，但却不习惯接收来自别人的压力。在应对旁人赤裸裸的威胁时，他情绪上的第一反应是‘绝不妥协’。”

从以上的几个片段，我们能生动地了解到 D 的一些基本特质。每个人身上都有 D，只是多与少、明显不明显之分。在工作环境中，大部分领导都自然地倾向于向下属展现 D 的一面（当然，ISC 的特质也会共存）。所以学会如何与 D 相处，对于更好地和一些高层做好充分的交流有很好的帮助。

与 D 相处有以下五个基本原则。

#### 不要给 D 造成压迫感

D 习惯向别人传达压力，但却不习惯接收来自别人的压力。在应对旁人赤裸裸的威胁时，他情绪上的第一反应是“绝不妥协”。当你走进 D 的办公室，



与D商讨事情时，如果你还不能完全掌握这个原则，至少在肢体动作上，要尽量避免居高临下地凝视他。碰上重要的事情一定要获得他的配合时，甚至可以尝试半蹲在他身旁，与他平视或仰视他，用这样的方式给压力，是D可以接受的，因为他认为你是尊重他的，只是由于事情的紧急而不得不强硬。

### 汇报要点

如果向D汇报或讲述一件事情，最佳的方法是先让他知道：“这件事对您而言很重要。”然后简短地把重点（后果）先说清楚。这时，不妨再加一句：“您有什么疑问或者还需要了解什么细节吗？我可以随时再做补充。”这样的汇报方式对于D而言，便于决策，对于汇报者而言，有利于探明领导者关注的重点。

### 预防D过快做决策

D的能力很强，但容易因过快决策而变得轻率。如果需要他决策的事情关系重大，那么就要主动留出时间让D仔细思考。否则他脱口而出拍板，会造成不必要的损失。所以，在做重要而不紧急的决策时，我们需要打预防针：“这件事情需要考虑的因素比较多，有点复杂。因此您不用急着做决定，我明天十点的时候再过来请教，您看可以吗？”

“

至少在肢体动作上，要尽量避免居高临下地凝视他。碰上重要的事情一定要获得他的配合时，甚至可以尝试半蹲在他身旁，与他平视或仰视他，用这样的方式给压力，是D可以接受的。”

“

如果向D汇报或讲述一件事情，最佳的方法是先让他知道：‘这件事对您而言很重要。’然后简短地把重点（后果）先说清楚。”

“

D的能力很强，但容易因过快决策而变得轻率。如果需要他决策的事情关系重大，那么就要主动留出时间让D仔细思考。”





(DISCOVER 自我探索)

“

不要妄想等 D 不忙的时候再找他做决定。因为 D 永远在忙碌中。”

“

一旦 D 做了错误的决策，直接纠正他很可能会遭到他出于捍卫权威的顽强抵抗。”

## 工作上的事情随时找他

不要妄想等 D 不忙的时候再找他做决定。因为 D 永远在忙碌中。如果因为等待而拖延了时间，使他决策的时间压力增大，这时他反而更不会给你好脸色。D 最习惯多线程处理事务，只要是工作上干净利落的请示汇报，他是欢迎你随时找他的。

## 婉转地提醒错误

一旦 D 做了错误的决策，直接纠正他很可能会遭到他出于捍卫权威的顽强抵抗。因此这时候应该采取一些沟通上的策略，来达成彼此共同的目标。以下两段话你会选择哪一种呢？

A: “我觉得您说得非常有道理。尤其您提到……这是让我深有同感的一点。同时，从另外一个角度看……”

B: “我觉得您说得很好，但是……”

D 在保护自己的权威、觉察反对的声音方面，超乎常人地敏感。一般的套话蒙混不了他们。上面对话中 A、B 的不同之处就在于，A 用“尤其”两个字赞许了 D 的某个论点，让 D 觉得“不错哦，你真的听进去了”，在转折的时候，用了一个转折感没有那么强的词“同时”，而不是“但是”，让



D 听上去没有那么刺耳。所以，一旦我们不得不去纠正 D 的错误时，不妨使用 A 的那种句式，以便让他能更心平气和地做出判断。事实上，这不仅适用于那些个性中 D 特质很鲜明的人，同时适用于我们每一个人。毕竟，在每个自尊自强的人心中，都住了一个 D。



李海峰（微信个人）



李海峰（微信公众号）



课程花絮



李海峰讲师介绍



(DISCOVER 自我探索)



## I 的典型特质与相处原则

### 《游龙戏凤》影片赏析

第二个视频，大家都知道是 I，你要注意去观察她有哪些行为。



扫描二维码看视频

#### 场景一：I 的出场

“嘿嘿……”“哈哈……”“噢……”在一片嬉笑声中，一群打扮缤纷艳丽的少女跳跃着跑到一辆的士车旁，快乐地挤上了车。

少女 A 半个身子已经上了车，不怀好意地笑着对随后走过来的米兰（舒淇饰）说：“就多你们两个哦。”话音未落，人就缩进车里关上了门。

米兰戴着一顶橙色的帽子，把长发梳成很多条黑人式的小辫子，粉红色的长袖 T 恤外套了一件玫红色的短袖 T 恤，最外面还有一件牛仔背心。她笑得眼睛弯了起来：“我可以（摩托）车载他呀。”

随后她又“恶狠狠”地瞪起眼睛，“训斥”道：“你别给我装啊！”镜头一转，程仲森（刘德华饰）帮她们关上车门，无奈而僵硬地笑了笑。在车内一片嬉笑声中，满头糖果色发卡的少女 B 从车窗伸出半个身子，对在车另一边的程仲森喊道：“喂，唐僧，





### 场景一：I 的出场（续）

抱紧你的白骨精啊！”

车内传出一片附和的声音“是啊”、“是啊”，车向前驶去，少女 B 做着鬼脸向米兰强调：“我们还可以装得更像啊。”

车内少女纷纷道别：“拜拜。”

### I 型人的出场动静大，人未至，声已传

I 型人的出场总是很大动静，人未至，声已传，而且往往是笑声。对于 I 型人来说，笑是他们应对一切变数的常用方式之一，在片段中，程仲森和米兰之间还有些紧张，但是同伴却用欢笑和戏谑很好地化解了他们之间的尴尬。

### I 型人衣着鲜艳，喜欢装饰

I 型人喜欢色彩鲜艳缤纷的衣物，糖果色是他们的最爱。此外，繁杂的小饰物、独特的发型，层层叠叠的穿衣方式，都是他们在追求美的事物上永不止步的最佳注释。和他们的装饰一样丰富的，是他们的表情。前一刻还在甜蜜的笑，下一刻却装出一副凶狠的样子，用戏剧化的方式来调节气氛。

### I 的出场

出场动静大，人未至，声已传；

衣着鲜艳，喜欢装饰；  
说话幽默，有创意；

道别时音调拖得很长。

“

对于 I 型人来说，笑是他们应对一切变数的常用方式之一。”

“

和他们的装饰一样丰富的，是他们的表情。”



(DISCOVER 自我探索)

“

I 型人说话总是追求幽默和戏剧的效果，并且以自己的创意为荣。”

“

I 型人在道别的时候，体现出这样一个特点：人已经出了镜头，声音却依旧环绕。”



## I 说话幽默，有创意

I 型人说话总是追求幽默和戏剧的效果，并且以自己的创意为荣。片断中的少女们就用唐僧和白骨精来暗喻程仲森和米兰之间的暧昧关系，还得意洋洋的。

## I 道别时音调拖得很长

最后，I 型人在道别的时候，体现出这样一个特点：人已经出了镜头，声音却依旧环绕。她们的道别热情响亮又带着喜乐：声调向上，并且把音调拖得很长很长。因为从本质上讲，喜新厌旧的 I 型人并不害怕别离，除非生离死别。但对朋友的热爱又使他们倾向于用拖长的音调来表达自己对于相聚时刻的不舍。

### 场景二：与 I 互动

的士车驶去。米兰把手中的头盔抛向程仲森：“接着！”程仲森坐在摩托车后座上，略显慌乱地扣着头盔系带。

米兰有些茫然地朝自己腰际左右看了看，忽然释然一笑，无奈地把手向身后伸去。

她捉住程仲森两只手，使他抱紧自己的腰：“走啦！”发动摩托车向前驶去。



## I 社交主动

I 型人在人际交往上显得非常主动。本来少女们是叮嘱唐僧（程仲森）抱紧白骨精（米兰），但是事实上却是米兰主动拉着程仲森的手去抱自己。在整个片断中，两人的互动一直是由米兰发起的，从抛头盔到调整坐姿。

## I 喜欢肢体的接触

此外，I 型人喜欢肢体的接触，从中获得确认与肯定的信息。当米兰上车坐好以后，忽然发现哪里不对劲，露出了疑惑的神情。往自己腰际左右看了看，发现是因为程仲森没有抱紧她，这让她感到有点不踏实。发现这个问题后，她才释然一笑，然后主动拉程仲森的手。

在工作交往中，I 型人是最喜欢握手的。而且他们握手的时间会比一般人略长，他们需要时间去感觉热情度和真诚度。他们甚至可能一直握着你的手说话。因此与 I 型人握手，如果速度太快地抽走，很可能就会出现他的手还停留在半空中、茫然无措的情景。

如果再熟一点，I 型人甚至会与你勾肩搭背，或者往你身上凑。I 型人在交往中的主动和亲密，

## 与 I 互动

I 社交主动；  
喜欢肢体的接触。

“

I 型人喜欢肢体的接触，  
从中获得确认与肯定的  
信息。”

“

I 型人是最喜欢握手的。  
而且他们握手的时间会  
比一般人略长，他们需  
要时间去感觉热情度和  
真诚度。”

“

如果再熟一点，I 型人  
甚至会与你勾肩搭背，  
或者往你身上凑。”



加上略显夸张的肢体语言，常常容易让人误解。实际上，这只是他们表达热情和肯定的方式。

### 场景三：打招呼

在市场上，米兰和程仲森并肩走着。

米兰远远地向卖猪肉干的师傅招手叫道：“辉哥，你好。”辉哥热情回应说：“你来啦，米兰。加了蜂蜜的猪肉干，尝尝！”

“真的吗？你试试。”米兰接过猪肉干，撕开与程仲森共同品尝。两人继续往前走。米兰沿途向各个摊主打招呼：“你好。”

“你好，米兰。”各个摊主纷纷回应。

“生意好吗？”

“你好。”……

“又认识？”程仲森惊讶于米兰的人面之广。“你好，宝莲姐。”“你来啦，拿去吃吧。”宝莲姐递给米兰一包小吃。“好啊，但是你要收钱。”

米兰伸手往包里掏钱。“啊呀，不用了。”宝莲姐摇头推辞。“你必须要收钱，不然我下次不从这儿走了。”米兰威胁道，而一旁的程仲森则好奇地打量着她们。

“不用了，下次再算。”宝莲姐坚持道。程仲森惊叹道：“光是看你走这条路，我就已经很开心了。”米兰一边整理包包，一边笑着问：“是吗，有多开心呀？”程仲森向后望去：“为什么每个人都对你这么好呢？”米兰答道：“你对别人好，别人自然就会对你好啰。”“是不是真的啊？”程仲森有些不相信。“当然啰。”



你对别人好，别人自然会对你好了

### I 打招呼

I 总是有很多朋友；

信奉“你对别人好，别人自然就会对你好”；

在钱银问题上本身大方豪放。



## I 总是有很多朋友

I 型人总是有很多朋友，因为他们时时都主动向别人嘘寒问暖。此外，他们快乐阳光的心态也让大家乐于与之相处。他们更清楚爱是一个动词，不会等别人给自己，而是主动去给，并在过程中享受。她自己是开心还是不开心的？开心的，乐观的，而且把她的乐观也带给了别人。

## I 信奉“你对别人好，别人自然就会对你好”

他们信奉的人生信条是：“你对别人好，别人自然就会对你好。”他们关注人这个层面的交往积累，他们决策的重点常常不是看事情本身，而看其中牵涉的人。

因此如果和 I 在工作中发生分歧，不要直接和 I 讲“没有永远的朋友，只有永远的利益”、“亲兄弟，明算账”这一类话。这只会在他们心中减分，而不会加分。

## I 在钱银问题上本身大方豪放

I 在钱银问题上本身大方豪放。但有时候因为过于不在意，反而会引起不必要的误解。片断中的米兰很自觉地坚持把钱给回宝莲姐。但换了别的 I，

“

I 更清楚爱是一个动词，不会等别人给自己，而是主动去给，并在过程中享受。”

“

信奉的人生信条是：“你对别人好，别人自然就会对你好。”他们关注人这个层面的交往积累，他们决策的重点常常不是看事情本身，而看其中牵涉的人。”

“

I 在钱银问题上本身大方豪放。但有时候因为过于不在意，反而会引起不必要的误解。”





## （DISCOVER 自我探索）

因为粗心和不在乎，也许就会意识不到要去保障别人的小利益。这也是有的I会被人误会为“爱占小便宜”的原因。

### 场景四：I 应对压力

两人坐在酒楼里。这时米兰收来少女们发来的短信：“你闷了这么久，就不跟你分甘同味了。众妖上。”米兰不置可否地笑笑。

程仲森在桌子上把筷子敲齐，然后放到米兰跟前。米兰忽然一拍桌子，瞪他骂道：“喂，没礼貌！”程仲森疑惑地看着她。

“吃啦，明哥的花生超好吃！”米兰大大咧咧地说道。“平时我都不吃的。”程仲森有些犹豫：“今天可以试一下。”“为什么？”

“据说呢，这个东西是会消解战斗力的，所以就……”程仲森讪讪地回答：“不过今天没关系啊。”

“是呀。”米兰先是淡笑不语，随后转移了话题：“不过呢，我喜欢很饿、很饿、很饿的时候，才吃东西。肚子饿呢，是最真、最诚实的动力。”

“嗯，有见地。”程重复道：“肚子饿呢，是最真、最诚实的动力。有见地。”



### I 倾向逃避压力，喜欢用颇具戏剧性的方式进行自我振奋

在片段中，看似两个人在聊天。实际上，米兰两次感受到了压力。第一次，是同伴们的戏谑短信。本意是留空间给两人发展感情，但是高I的人习惯的是热闹放松的环境，当米兰得知要和程仲森这个不熟络的人长时间单独相处时，她第一反应是紧张，随后才调整心情，无奈一笑。这种情绪波动，她用颇戏剧的方式去掩饰：拍桌子，假装斥责。这实际上是她在进行自我振奋。



第二次，是程仲森借着吃花生的话题来试探她对彼此关系的认可度和发展可能。这时米兰先是用长时间的笑而不语来掩饰自己的内心活动，随后就忽然转了话题。这是一种婉转地拒绝，因此程仲森才略显尴尬地重复她的话语。I 型人应对压力的方式倾向于逃避，他们会用一些很戏剧化的方式去转移自己的压力感，比如突然哈哈地大笑说：“今天天气真好啊！”或者突然拍桌子、挪凳子甚至跑出会议室。如果压力来自恶意的攻击或者让他们感到侮辱，I 型人直面冲突的方式是用更恶毒的方式（大部分时候是语言）还击。

### I 喜欢用极端的词汇和丰富的想象力进行表达

此外，I 型人在表达的时候，喜欢用极端的词汇，比如“超”、“最”、“顶”、“爆”这些副词，用以修饰情感。

如果一个 D 和一个 I 吵架，D 只会抓住问题的核心不断重复再重复，而 I 会发挥高超的想象力和联想力，从两岁开始数落，一直到未来八十岁。期间形容词推陈出新，再加上形形色色的副词助兴。但是到最后，输家却大多是华丽丽的 I——因为他们骨子里是逃避压力并且在乎别人的想法的。

### I 应对压力

倾向逃避压力，喜欢用颇具戏剧性的方式进行自我振奋；

喜欢用极端的词汇和丰富的想象力进行表达。



I 型人应对压力的方式倾向于逃避。他们会用一些很戏剧化的方式去转移自己的压力感。”



I 型人在表达的时候，喜欢用极端的词汇，比如‘超’、‘最’、‘顶’、‘爆’这些副词，用以修饰情感。”



## （DISCOVER 自我探索）

每个人都可能在某些特定的场合下，让自己身上的 I 跳出来。比如，在面对自己深爱的人或者家人时；再比如，人在旅行度假、关注新鲜感和享乐的时候。应对高 I 相对来说是简单的，主要有以下六招。

### 与 I 相处的基本原则

1. 热情地回应
2. 用副词修饰强烈的情感
3. 使用幽默而独特的词汇
4. 告诉他“很有趣”
5. 强调你的感受
6. 坚持



和 D 不同，活泼和善的 I，最容易引发的负面情绪在于对你为人处事的非议，而不在于你的事情有没有做好。”

### 热情地回应

和 D 不同，活泼和善的 I，最容易引发的负面情绪在于对你为人处事方式的非议，而不在于你的事情有没有做好。一旦你的回应不到位，他可能马上会对你嗤之以鼻。因此，如果在别人身上你的礼节是微笑加平八度的“你好”，到了高 I 这里，你不妨尝试用提升四度的音调，最大的傻笑甚至拥抱。如果你实在没有这样的热情，那么至少要长时间地保持你的笑容，并且给他更多注视的目光。

### 用副词修饰强烈的情感

I 型人喜欢用“爆好吃”、“超酷”、“最最好看”、



“顶漂亮”这些“副词 + 形容词”的鲜明句式。因此如果你使用这样的句式，会让他们觉得跟你有共同语言，从而更愿意与你交流。

### 使用幽默而独特的词汇

从服饰到语言，I 都追求华丽。新鲜幽默的语言会吸引 I 的注意。C 的冷笑话和同样恶毒的形容词，能像磁石一样吸引 I。

### 告诉他“很有趣”

I 对“很有趣”这三个字是没有免疫力的。需要注意的是，这招不能乱用。如果被骗了几次，你所谓的“很有趣”都不过如此，那么 I 就会开始怀疑你的品位，而且认为你真的乏善可陈。

### 强调你的感受

向 I 施加压力的时候，不妨从人的感受入手。让他知道你（或某人）真的有可能或已经因为他的举措受到伤害。

### 坚持

热情的高 I 一向不善于坚持。因此只要你坚持得比他久一点，事情就能向你希望的方向转化。

“

I 喜欢用‘副词 + 形容词’的鲜明句式。因此如果你使用这样的句式，会让他们觉得跟你有共同语言，从而更愿意与你交流。”

“

从服饰到语言，I 都追求华丽。新鲜幽默的语言会吸引 I 的注意。”

“

I 对‘很有趣’这三个字是没有免疫力的。”

“

向 I 施加压力的时候，不妨从人的感受入手。”

“

热情的高 I 一向不善于坚持。因此只要你坚持得比他久一点，事情就能向你希望的方向转化。”



(DISCOVER 自我探索)



## S 的典型特质与相处原则

### 《便利贴女孩》影片赏析



扫描二维码看视频

第三段视频是关于便利贴女孩 S 的。请教各位，第一个问题，你愿不愿意经常在职场里扮演视频中便利贴女孩这样的角色？愿意的请举手，(几乎没有人举手。)谢谢，但是很多人实际上扮演了这样的角色。第二个问题是，你希不希望你的一些同事来扮演这个角色？希望的请举手，我跟你讲，这是好几辈子才修得来的福气。

但是我要提醒各位，很多时候我们周围的同事是本来具有这个特质的，只是因为你的错误应对，才导致他无法生存下来，导致他必须调整自己的风格才能活下来。周围的人对待你的方式，其实最终是受你影响的。他为什么要对你那么凶？因为只有他凶，才能拿得到他要的结果。他为什么非得与你非常和善地讲话？是因为他如果不和善，根本活不下去。通过这段视频，我想让大家看到一个核心问题，就是我们应该怎样正确地对待 S。我会继续给各位重新看一遍四个人跟她的互动，看完之后请回答我的问题：这四个人里面，她最喜欢谁，最不喜欢谁，从中我们来看对待 S 的诀窍。这个 S 在视频里面很强调三个字“对不起”，但是“对不起”不代表她真的做错什么，很可能只是害怕跟别人起冲突而已，所以 S 是有自己的想法的，你把这四个人的互动看完后，最关键的是要学会怎么去正确地对待 S。



### 场景一：S 的出场

“小心、小心。”一个平凡的背影出现在镜头前，白衬衣、灰色及膝裙，双手各提一个外卖包，慌乱地向前冲：“对不起，借过，这个很烫！”

“不好意思，对不起，对不起，借过，对不起，借过。”她终于赶在电梯关门拼死挤了进去。随即被淹没在人群中。

陈欣怡努力高举外卖包，尽量缩小自己所占的空间，却仍然被挤压得无处立足，双脚一直在扭曲和挣扎。

她却还在一直不停地道歉：“对不起，对不起。不要踩我的脚，不要踩我的脚。”她的眼镜几乎被挤掉，她只能紧闭双眼，苦苦道歉：“对不起啦，不好意思，对不起。不好意思，对不起。小心我的咖啡。”



### S 的装扮的特点就是没有特点

没有特点就是 S 型人在装扮上最大的特点。他们力求自己和多数人保持一致。如果特别亮丽或帅气，反而会让他不自在。鹤立鸡群对于他们来说，简直就是地狱式的体验。

### S 的口头禅就是“对不起”

S 的口头禅就是“对不起”，这句话可以保护他们远离别人的压力和自身的愧疚感，是最有效的预防针。

### S 的出场

S 的装扮的特点就是没有特点；

口头禅就是“对不起”。

“

没有特点就是 S 型人在装扮上最大的特点。他们力求自己和多数人保持一致。如果特别亮丽或帅气，反而会让他不自在。”



## (DISCOVER 自我探索)

遇到别人的逼迫时，他们是有自己的想法的，但却通常只会闭起眼睛苦苦忍受，而很少会像 D 那样置之不理，或者像 I 那般在嬉笑怒骂间发出怨言。

### 场景二：S 与人相处



“我到了。”陈欣怡挤出电梯，一路尖叫：“对不起，借过！”她终于进到公司，把男同事 A 的咖啡送到：“来了。”A 很不满地叉着腰：“现在才回来啊，我都要开会了，怎么喝？”

欣怡抱歉地拍拍他说：“对不起啦，那你这杯算我的。不好意思，不好意思。”

她匆忙跑到女同事琳达面前，讨好地说：“琳达，拿铁不加糖。”

琳达笑着道谢：“谢了。”又问：“你要去影印吗？顺便帮我影印这些资料。”

“OK。”陈欣怡满口答应。

“顺便帮我买午餐。”琳达随手把便利贴贴在陈欣怡身上，上面是写好的要求。

“Lunch, lunch。”陈欣怡连忙答应。

“理查！”陈欣怡继续给别人送咖啡。



“谢谢，谢谢。”理查起身说：“对了，不好意思，今天我妈突然生病，所以我要早点走。”

“哦，没关系，没关系，我知道，我了解。”陈欣怡马上接过他递过来的文件。

“谢谢，这个。”理查又把一张写好要求的便利贴贴在欣怡身上。

“帮我问候你妈哦。拜拜！”陈欣怡一边寒暄，一边继续跑去送咖啡。







## S 尽量避免矛盾

他们与人为善，在交往中非常注意化解矛盾，让别人处于最舒适和满意的状态。为此，宁愿自己吃一点小亏。

同事 A 一有不满，陈欣怡马上就说“这杯算我的”，潜台词是：只要您老人家满意，我怎样都好。

## S 往往乐于助人

乐于助人是 S 的另外一个招人喜欢的特质。但这种看似毫无个性的个性，却容易被人视为“软弱无能”，从而导致别人的轻视。此外，由于 S 要帮太多人的忙，拖慢了自己的进度，加上有时候轻重缓急分不清楚，于是便很容易得到“工作拖拉”的恶名。

S 对人很敏感，理查才刚跟她说“我妈生病了”，她就立刻知道说“我帮你做，我帮你做”。而且她是主动揽过来做，而且从人情的角度出发，即使再手忙脚乱，她也没有忘记祝福和问候理查的妈妈。

琳达是比较会使唤 S 的，她先是态度很好地致谢（只要轻轻一句致谢，S 便会感到温暖），然后才假装问陈欣怡说，是不是要去影印。紧接着她用两个字“顺便”提出了自己的要求。

## S 与人相处

尽量避免矛盾；  
往往乐于助人。

“

S 与人为善，在交往中非常注意化解矛盾，让别人处于最舒适和满意的状态。为此，宁愿自己吃一点小亏。”

“

乐于助人是 S 的另外一个招人喜欢的特质。但这种看似毫无个性的个性，却容易被人视为‘软弱无能’，从而导致别人的轻视。”





(DISCOVER 自我探索)

“

有两个忙是 S 很难拒绝、一定会帮的：一是‘顺便’的忙，他找不出拒绝的理由；二是人之常情的忙，他觉得拒绝了你是他的人生污点。”



“

S 在面对压力的时候，通常会采取默默忍受的方式。他不是没有情绪，只是没有要表露出来的意识。”

有两个忙是 S 很难拒绝、一定会帮的：一是“顺便”的忙，他找不出拒绝的理由；二是人之常情的忙（妈妈生病），他觉得拒绝了你是他的人生污点。

但是这两种忙到了 D 那里，就会被打得很惨：第一，说“顺便”是你在否认我的劳动价值和时间的价值，这个忙为了这口气我都无论如何不会帮你；第二，说“人情”是你在找借口，不愿做就是不愿做，找什么借口。

### 场景三：S 面对压力

“玛丽，咖啡！”

玛丽不耐烦地转过身：“唉，你怎么动作这么慢啊？叫你买个咖啡，你买到外太空去了。我等到都快睡着了。”

玛丽手舞足蹈地继续训斥：“快点快点，你动作要快一点啊。今天所有要做的事情，全部都写在上面了，记得下班前要做好，要做好！动作快一点，不要再拖拖拉拉了！别再拖拖拉拉了，拜托！”

### S 面对压力时往往是默默忍受

S 在面对压力的时候，通常会采取默默忍受的方式。他不是没有情绪，只是没有要表露出来的意识。他怕他一表露出来，会激发更大的矛盾。一旦遇到压力，他会竭尽所能地让你满意。



## S 是最不可能参与争吵和辩论的

所以 S 是最不可能参与争吵和辩论的。在开会的时候，如果你想听到一个 S 的真实意见，你就必须请他第一个发言。否则别人一旦发表了和他不同的观点，他就会选择唯唯诺诺地赞同，把自己的想法闷在心里。

在组织中，S 能起到很好的支持和稳固作用。但他同样需要你的关注。

### 场景四：S 的工作状态

（镜头一转，陈欣怡开始自我剖析）

“你的身边啊，一定会有这种人。明明不是小妹，却帮着大家跑腿。明明自己很忙，却从来都不敢拒绝别人的要求。因为啊，她很平凡。不只长相平凡、个性平凡，就连她的名字，也有够平凡的。”

“唉……”陈欣怡哀叹着自己的命运，摇着头走出镜头。“是的，陈欣怡。菜市场名字排名第一的名字，她的存在啊，就像是一张便利贴。”陈欣怡做出最后的总结。

“陈欣怡……”话音未落，画外便传来召唤她的声音。“有！”她马上应答，起身快速跑去。“她很方便，用过之后可以随手抛弃。呼之即来，挥之即去。不占空间，永远安静。”陈欣怡继续补充说明。



## S 面对压力

往往是默默忍受；

最不可能参与争吵和辩论。

“

在开会的时候，如果你想听到一个 S 的真实意见，你就必须请他第一个发言。”



(DISCOVER 自我探索)

#### 场景四：S 的工作状态（续）

“拜托啰，辛苦啰。”同事们纷纷往陈欣怡身上贴写满任务的便利贴。“看到没有，那有多壮观啊！”陈欣怡感叹：“是的，我啊，就是便利贴女孩陈欣怡。我的个性呢，说好听一点，是善解人意，乐于助人。就算自己吃亏，也完全不会跟人家计较。但其实，我是个胆小鬼。我是一个怕拒绝人家，怕得罪人家，就算吃了亏也不敢吭声，一个彻彻底底没有自我的人。”

“没有个性，”陈欣怡缓和了自己的情绪，总结道：“就是我的个性。”

S 型人在工作中有个特点，就是平凡。她站在那里，并不想被别人注意，也不喜欢出风头，争上游。

但我们要清楚，想被别人注意和被别人关照到，这是两个不同的概念。她并不奢望别人去注意她，但她有没有一点需要，希望别人关照她？有。

#### 与 S 相处的基本原则

1. 多一两句温暖的话语
2. 多一些关怀与包容

#### 多一两句温暖的话语

如果在公司里面，你有这样的同事好不好？好。大家当然希望同事是这样的。可是你要保护好这种珍稀动物，你不保护好她就会消失。怎样才能保护好她？她并不需要像 D 一样有权力才能满足，她的需求其实很简单，只要有一两句温暖的话就可以了，可是平时我们注意到这件事情了吗？经常帮助



过你的朋友，你有没有真诚地跟她讲一句谢谢？还是当她稍有不如意，你就会端起架子来教训？

世界上没有什么天堂，天堂是我们自己营造的，是由我们内在已经产生并经由行为所造成的真实世界的影像。

### 多一些关怀与包容

所以对于这种人，你还是要给予一定的关注，这个事情是非常重要的。要去照顾他们的情绪，虽然他们也许不会爆发，但内心还是会有情绪。“没有性格”，其实讲得难听一点就是胆小鬼，在陈欣怡讲胆小鬼的这一瞬间她是有激动情绪的，她只是不想把情绪爆发出来，很快又恢复了平静。要知道这种品种是要好好保护的，保护好她才能有效地运用。

在真实生活中，其实我们经常会碰见 S。就连我们自己，也经常会扮演这种角色。尤其在自己在乎的人或者单位领导面前，我们都经常会处于 S 的状态。我们每个人身边呢，也有专属于自己的 S，那就是我们每个人父母。他们对儿女的无私奉献，经常被我们忽略，却一直就在身边。

所以对待 S，不用谈什么“对付”和“应对”，只需谨记一点，那就是多一点关怀与包容。

“

世界上没有什么天堂，天堂是我们自己营造的，是由我们内在已经产生并经由行为所造成的真实世界的影像。”

“

对待 S，不用谈什么‘对付’和‘应对’，只需谨记一点，那就是多一点关怀与包容。”



(DISCOVER 自我探索)



## C 的典型特质与相处原则

### 《女人不坏》影片赏析



扫描二维码看视频

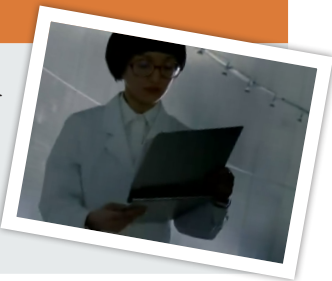
我们进入到第四段视频，其中的女主人公是 C 的特质，接下来我们会讨论一个核心的问题：你怎么跟 C 互动。

(看完视频) 讲实话，得罪了 C 就是这个下场，同时再告诉各位一个事实，我们这个教室里 50% 以上的学员都是这个类型。开玩笑，不要压力那么大。请注意，得罪了 C 跟得罪了 D 有个最大的不同是，得罪了 C，你只要有敏感度都没有问题，但是得罪了 D，他是当时就要发作。得罪了 D，他马上发作，大刀立刻砍向你；但得罪了 C，他是有蛛丝马迹可以观察出来的。所以各位留意一下，最重要的核心是，C 会把他的标准给亮出来。我带各位来看这几个小细节，然后我们讨论出与 C 沟通需要注意的是什么。

#### 场景一：C 的出场

欧小姐（周迅饰）快速地走下楼梯。她身穿白色的医生服，清汤挂面的直发纹丝不乱，戴着一副大大的黑框眼镜。

她紧闭双唇，“啪”一声把钢制的病历夹打开，微微皱着眉头，审视着病历上的内容。





## C 的外观简单整洁

C 型人喜欢简单整洁的外观。很少有装饰品，耳环、项链、戒指都与他们无缘。对于他们来说，这些都应该放保险柜等待升值。

## C 注重头发的打理

他们很注重头发的打理，但是大多出于整洁和专业形象的考虑，绝不会像 I 型人那么花哨。无论男女，直发是他们最舒适的选择。

## C 一般戴着硕大的眼镜，随身带着文件夹

正如硕大的手表是 D 的象征，硕大的眼镜也是 C 的必备武器。因为眼镜有助于他们与别人保持距离，隐藏自己的情绪波动。如果是黑框的，或者金丝的，就更好了，因为无框眼镜还是略显亲和。

此外，C 们还习惯在面见客户前先打开自己的文件夹，一是再次确认自己信息的准确，二是让客户看见自己公事公办、高度专业的形象。如果实在没有文件夹或其他道具，他们很可能在你走近的那一刻，不自觉地扶一扶自己的眼镜，他们在指引你看到他专业冷静的一面。

## C 的出场

外观简单整洁；  
注重头发的打理；  
一般戴着硕大的眼镜，随身带着文件夹；  
表情严肃紧张。

“

他们很注重头发的打理，但是大多出于整洁和专业形象的考虑，绝不会像 I 型那么花哨。”

“

正如硕大的手表是 D 的象征，硕大的眼镜也是 C 的必备武器。”

“

C 们还习惯在面见客户前先打开自己的文件夹，一是再次确认自己信息的准确，二是让客户看见自己公事公办、高度专业的形象。”



(DISCOVER 自我探索)

## C 表情严肃紧张

和 D 的面无表情及 I 的戏剧化都不同，C 的严肃表现在紧闭的双唇以及微皱的双眉上。他的脸部肌肉既不像 D 那么懒，也不像 I 那么勤奋，体现为紧张的状态。



### 场景二：与 C 互动

欧小姐走进候诊室，冲着背对她的病人说：“张之亮先生吗？”然后转身向检查室走去。病人（张之亮）转身快步跟上：“欧小姐，张之亮先生？你认识我啊。每次你都要问我的名字。”

病人继续埋怨道：“我女儿的满月酒你都喝过了。”“张之亮先生？”欧小姐依旧严肃地问：“洗手间去过吗？”“有！”病人积极回应道。“何止去过，洗手液我都用了三次。不信你感觉一下。”病人说着就伸出左手朝欧小姐的鼻子探去。欧小姐连忙一躲：“跟我进超音波室。”

### 与 C 互动

需要和别人保持距离；  
严格按照程序办事；  
崇尚“君子之交淡如水”；  
习惯把情感放在天平上称一称。

### C 需要和别人保持距离

高 C 是需要和别人保持距离的，尤其是工作的时候，否则不足以显示自己的专业。片断中的欧小姐其实知道病人的名字，而且彼此很熟，人家女儿的满月酒她都喝过了。如果她是一个 I，可能会拍拍病人的肩膀，寒暄问候几句，关心下别人的状况。如果她是一个 D，会直接说：“张之亮，跟我来。”但是 C 的处理方式是严格按照“假设他是一





个陌生人”的标准程序来走的。第一是要保持距离，告诉病人现在你在我这里就是一个彻底的陌生人；第二是严格按照程序办事。这是 C 在工作中与人相处之道。

### C 严格按照程序办事

但病人张之亮显然是一个 I，按照 I 的行为模式去和 C 做互动，结果彻底把 C 惹毛了，人家只是问你有没有去过洗手间，他却还说了洗手液都用了三次，这是他额外夸张的部分。第二个是人家只是按照工作程序问，可他还伸出手企图和别人有肢体接触，这是 C 最忌讳的。

### C 崇尚“君子之交淡如水”

C 在与人交往中，崇尚“君子之交淡如水”。他不会热情地表达自己的情感，因为过于热情会影响他的专业度和冷静思考。电影《赤壁》里的诸葛亮，每时每刻都摇着鹅毛扇，他说：“我要时刻保持冷静。”这是大多数高 C 心底里的声音。

### C 习惯把情感放在天平上称一称

如果你向 C 貌似夸张地表达自己的情感，C 不容易被感动，而极可能会开始快速地回忆彼此交往

“

第一是要保持距离，告诉病人现在你在我这里就是一个彻底的陌生人；第二是严格按照程序办事。这是 C 在工作中与人相处之道。”

“

C 在与人交往中，崇尚“君子之交淡如水”。他不会热情地表达自己的情感，因为过于热情会影响他的专业度和冷静思考。”

“

如果你向 C 貌似夸张地表达自己的情感，C 不容易被感动，而极可能会开始快速地回忆彼此交往的经历，从中找出证据来评估可信度。”





“

其实 C 并不是没有情感的，只是他们习惯把情感先顺手放到天平上称一称，他可以不在乎轻重，但他一定要准确知道是几斤几两。

高 C 倾向于用比较的方式来向你描述强烈情感。不会使用虚无缥缈的形容词，因为他们痛恨不准确和虚假。”

的经历，从中找出证据来评估可信度。因此，过于激烈的形容词到了 C 这里只有两种结局：一是他马上判断是假的；二是他分神去评估真实性。

那么高 C 自己的强烈情感又是怎么表达的呢？在名著《傲慢与偏见》一书中，男主角达西先生向女主角伊丽莎白表白的时候，采取这样一种方式：我是如此的爱你，以至于可以不去计较你的家世。我比较过双方的家世，我是吃亏的一方，但是出于我对你的强烈情感，我可以去克服。虽然达西先生情感非常深厚真挚，说的也都是事实，但却让女主角难以接受，因而产生了很大的误会。

其实 C 并不是没有情感的，只是他们习惯把情感先顺手放到天平上称一称，他可以不在乎轻重，但他一定要准确知道是几斤几两。高 C 倾向于用比较的方式来向你描述强烈情感。不会使用虚无缥缈的形容词，因为他们痛恨不准确和虚假。

请注意达西先生最后两句话，都是反问句。C 在感到压力时，就会开始使用反问句。下面我们看看欧小姐是如何面对压力的。



### 场景三：C 汇报工作

超音波室里，病人埋怨道：“欧小姐，你总是用这种眼神看着我。你跟你男朋友在一起的时候，你是不是有时候眼神会温柔一点？”

欧小姐拔起药剂：“张先生，你要我温柔，还是要你的报告准确？”病人不知死活地笑道：“温柔。”病人又说：“我感觉你心里有很多问号。”

话音未落，欧小姐就用药剂在他的肚皮上画了一个问号。随即她狠狠地把仪器往他肚皮上来回搓揉：“糟糕，胆固醇指数太高。大肠第二段变形。左边的肝脏大面积的有点过分的硬化。胃壁九点钟的方向略带浮肿。更糟的是你吃了太多的营养素，影响你头皮，细胞开始萎缩。脱发的递增率是每月 0.125%，一个星期为一个周期，速度递增率 2.4 倍。一年之后你将开始出现秃头……”

病人忍受不了了：“好好好，停吧。明白。”



### C 汇报工作

习惯用数据说话；  
使用反问句时往往是在表达愤怒；  
内心是对话型的；  
悲观是习惯性的。

“

C 在工作上追求专业，  
习惯用数据说话。”

### C 习惯用数据说话

C 在工作上追求专业，习惯用数据说话。欧小姐在检测病人时列举了大量数据，甚至连表达对病人愤怒的方式都是“脱发的递增率是每月 0.125%，一个星期为一个周期，速度递增率 2.4 倍”。

### C 使用反问句时往往是在表达愤怒

当病人企图在私人生活上和欧小姐套近乎时，欧小姐问他说：“你要我温柔，还是要你的报告准确？”这是 C 型的人已经在表达愤怒了。



(DISCOVER 自我探索)

“

C 型的人在用反问句的时候常常就是在表达愤怒。判断她是真的愤怒还是在问问题的关键就是，这个问题有没有答案。”

“

C 是有些内心对话型的意味的。C 特质很高的人，一般都很聪明，她脑海里同时有几个 CPU 经常在转，她要内心对话一阵子才会把自己抽出来应对你。

S 是反应慢是因为他怕得罪人，而 C 是因为心里好几个人要对话”

C 型的人在用反问句的时候常常就是在表达愤怒。判断她是真的愤怒还是在问问题的关键就是，这个问题有没有答案。这个问题在于她那里有没有答案？有。当然是报告准确。可是他表达愤怒的方式就是直接质问你。

### C 的内心是对话型的

请注意，C 是有些内心对话型的意味的。C 特质很高的人，一般都很聪明，她脑海里同时有几个 CPU 经常在转，她要内心对话一阵子才会把自己抽出来应对你。S 是反应慢是因为他怕得罪人，而 C 是因为心里好几个人要对话。C 听不听到别人讲话？听得到，但不一定听得进。而且即使听到了也不会直接反馈。在片断中，当病人说她心里有很多问号的时候，她其实也在听，下意识地就画了一个问号。这说明什么？说明其实讲话对她有影响，我们还是可以通过话语来拉近彼此。欧小姐罗列了大量的数据，而且很擅长从负面去讲，就是要让他害怕。其实如果这个病人深入地问一下，比如“像这种在我这个年龄段出现比例多少？”或“有些什么预防措施？”，他会发现情况并不真的像 C 恐吓他的那样严重，

### C 的悲观是习惯性的

C 的悲观是习惯性的，是一把双刃剑。同样，



C 在公司里也会不自觉传达负面情绪，因为他们的倾向性就是关注负面。作为管理者，不用怕他专讲一些对公司不利的话，只需要提醒他换个角度去思考。他们的倾向性看到不好的一面，但我们可以引导 C 把力气放在方案上。

#### 场景四：C 面对压力



但他仍多嘴补充道：“我感觉你没有男朋友。”特写：欧小姐左手因愤怒而握紧拳头。

“我感觉你心里很压抑。”

欧小姐拿起一个硕大的铁钳说：“现在开始扫描你的前列腺。我会碰到你的耻骨，会有点痛，你不要介意。”

欧小姐比画了一下铁钳，继续说道：“待会儿我还要检查你的肛门。”说着，铁钳开合了一下，发出恐怖的金属摩擦声。

“哦，用这个？”病人惊恐地问道。

“对啊，看你还有什么感觉。”说着，铁钳又开合了几回。“翻过来！”

病人无奈地翻身。欧小姐木然笔直坐着，辣手一动，病人发出惨叫：“啊！”

#### C 不善平和地化解压力

C 型人最不会平和地化解压力。D 遇到压力会提醒自己专注于工作，I 遇到压力会插科打诨蒙混过去，S 遇到压力会含着眼泪默默忍受，而 C 呢，他们最会用自己更强烈的手段教训压力来源。

#### C 追求完美，对自己和别人要求很高

C 是追求完美的，对别人的要求很高，对自己

“

D 遇到压力会提醒自己专注于工作，I 遇到压力会插科打诨蒙混过去，S 遇到压力会含着眼泪默默忍受，而 C 呢，他们最会用自己更强烈的手段教训压力来源。”



(DISCOVER 自我探索)

## C 面对压力

不善平和地化解压力；

追求完美，对自己和别人要求很高。



对别人要求高，就不容易宽容；对自己要求高，就缺乏弹性。”

的要求更高。对别人要求高，就不容易宽容；对自己要求高，就缺乏弹性。回想一下酷吏张汤，位及三公（相当于现在的司长了）。对别人要求高，所以睚眦必报，处处不留余地，人际关系空前紧张，历史上也遗臭万年（连史官都得罪）；对自己要求高，所以为了工作不择手段，甚至制造冤狱，家中一贫如洗，连一副好棺材都置办不起来。

与看上去很难相处的 C，有以下原则是需要注意的。

### 与 C 相处的基本原则

1. 与 C 保持距离
2. 用数字说话
3. 让 C 说话
4. 善用比较法

### 与 C 保持距离

C 的防范意识强，过于亲近会让他疑心你在刻意套近乎，图谋不轨。让他在安全距离外从容评估你的危险性，否则他可能会采取激烈的方式来对抗你的企图心。给 C 留下一些空间吧。

### 用数字说话

在向 C 汇报工作的时候，有意识避免“我认为”、“我肯定”、“毋庸置疑”



这类话语，C 对这些话会习惯性地怀疑：“凭什么？你有证据吗？”说服 C 最好的方式是罗列数据和引用权威的话。引用别人的话，也必须是权威的。如果你兴冲冲地走进他的办公室说：“领导，下面的员工反映，这次信控调整导致很多客户强烈投诉，怎么办”，C 会直接反问你三个问题：第一，是谁反映的（他要评估这个人的可信度）；第二，有多少宗投诉；第三，所谓“强烈”具体指几级，有什么体现？所有形容词到 C 这里都会被打折扣，只有准确的数据才最加分。

### 让 C 说话

向 C 推销一个产品、方案或看法时，最佳选择是引导他先谈自己的看法。在 C 的心里同时有几个 CPU 在转，转速超快的脑子加上极强的逻辑性和庞大的数据库，要在鸡蛋里面挑骨头可谓轻而易举。先期说得太多，很容易会让他进入一种“挑错”的心态，随后觉得你错漏百出，失去信任。因此先让他说，然后根据他的观点，再做补充和发展，掌握主动权。

### 善用比较法

C 认为通过比较得出的结论最接近事实真相。因此横比纵比，找他身边人来比，这些都是让 C 接受的技巧。

“

说服 C 最好的方式是罗列数据和引用权威的话。”

“

向 C 推销一个产品、方案或看法时，最佳选择是引导他先谈自己的看法。”

“

C 认为通过比较得出的结论最接近事实真相。”



(DISCOVER 自我探索) 模块五

# 防止优势成为劣势

李海峰 主讲



## 怎样管理自己的情绪?

### 不要压抑它，坦然接受它

大部分的课程都在强调你最好不要有对某个人喜欢或不喜欢的这种情绪，强调要看谁都顺眼，要看谁都是佛，你要爱世人，因为如果看谁不顺眼就是自己的修为不够。可是我必须跟你分享一点：你要先成为佛，才能看谁都是佛；你要先被钉到十字架上，才会爱世人。如果你有这么高的境界，我非常恭喜你。当然对于大多数普通人来说，如果你目前没有办法达到这么高



的境界，没有关系，你不要去强迫自己抑制这种情绪，而要去接受这种情绪，因为只有接受了这种情绪，你才有能力管理它。所以，我喜欢谁，不喜欢谁，这个很正常。

### 一星期的观察实验

怎样才可以真正做到管理自己的情绪？其实很简单。这个练习大家回去做，不要现场做，因为现在旁边都是同事。你把与你工作互动最多的 5 位同事的名字写下来，你问自己最喜欢谁，最不喜欢谁，反正关到自己房间里没人知道。可是接下来这一个星期要做的事情是最重要的。对于那个你最喜欢的人，你要开始找他很可能不足的地方，而且这些不足很可能在你身上也有，你喜欢他就是因为有亲近感，因此这些特点很可能也在你身上。对于那个你最不喜欢的人，你要努力去找他的优点在哪里，因为只要你能找出他的优点，你就会慢慢开始接受他。

#### 小实验：用一周时间观察你的同事

**准备** 一张白纸、一支笔、一个没有人打扰的房间

- 步骤**
- 1 把与你工作互动最多的 5 位同事的名字写下来；
  - 2 在其中找出自己最喜欢谁，最不喜欢谁；
  - 3 未来一周的时间里，对于那个你最喜欢的人，你要开始找他不足的地方，对于那个你最不喜欢的人，你要努力去找他的优点在哪里；
  - 4 慢慢地，你会在你喜欢的人身上看到许多自己也存在的缺点，在你不喜欢的人身上看到许多优点。





(DISCOVER 自我探索)



## 对待差异的三个阶段

### 对待差异的 三个阶段

1 2 3

忍受 接受 享受

“

你了解一个人的程度越高，你就越能够体会到由忍受到接受再到享受这个过程的乐趣。”

我们对待差异的态度有三个阶段，第一个阶段叫忍受，第二个阶段叫接受，第三个阶段叫享受。

### 第一阶段：忍受

举例，民营企业家跟职业经理人经常会出现这样的冲突。一个靠自己起家的民营企业家很辛苦，起早贪黑，因为自己管理能力不足，他决定聘一个职业经理人。如果这个职业经理人只是抱着打工的心态来工作，没有太多生人的感觉，他很可能喜欢的的生活是朝九晚五。所以，这个民营企业家在用这个职业经理人的第一个阶段，叫忍受：我花了这么多钱，最后你天天只是朝九晚五，这也太不厚道了，我拿的比你还少，做的却比你多。但是因为知道对方的价值，知道花的成本，所以他愿意忍受，看看这个人接下来能做些什么。这是第一个阶段，叫忍受。

### 第二阶段：接受

第二个阶段，自从这个职业经理人来了之后，



因为他的规范管理，公司越来越好，虽然没有惊喜的重大突破，但是还是在一步一步稳定上升。所以到了第二阶段，虽然还是希望他有老板那样的全身心投入，但是如果没有，我也能够接受，只要他的工作绩效是不错的。所以从忍受过渡到了接受。

### 第三阶段：享受

第三段，公司现在有个很大的项目，老板想把握机会，加班加点，最后一不小心打着点滴进了医院。这个时候他很煎熬，幸好在这个他不在的时候有职业经理人在。为什么职业经理人在？因为职业经理人朝九晚五，保养得很好，不会伤到自己，所以他可以继续在公司里把这个项目的工作处理完成。虽然也许没有老板自己处理得那么好，但是因为有了职业经理的存在，事情还是顺利完成了。这个老板在医院拍着自己的腿说：幸好有这个职业经理人！于是就进入一个新的阶段——享受阶段。

所以，你了解一个人的程度越高，你就越能够体会到由忍受到接受再到享受这个过程的乐趣。



### 你觉察不到他的长处，很可能只因时机没到

再举个例子，我曾经的学员的公司里有一位同事，有个很有趣的现象，每次大家一起吃饭时只要在埋单的时候，他不是去接电话，就是去洗手间。



## (DISCOVER 自我探索)

我们可能都不太喜欢他，但是因为大家在同一个部门，要一起活动，所以还是得勉为其难，这是第一个阶段，叫忍受。

后来你开始慢慢了解他家里的情况，发现他家里经济条件并不是那么理想，他自己要承担很多的责任，肩上的担子很重。虽然你还是不喜欢他，但是至少你能够接受这个行为，大不了有的时候组织的非正式聚会，不要请他，以免扫到大家的兴致，这是第二个阶段，叫接受。

再到第三个阶段，领导交给你一个任务，说我们马上要做一个怎么样的项目，质量要保证，但是成本一定要控制，一定要把每一块钱都给省出来。因为你习惯了采购高价和高品质商品，没有特别强的成本控制意识，所以这个时候你有点苦恼，因为你掌握的渠道资源大部分供应的都是价格比较高的商品，虽然质量很好。这个时候他跑过来说：“张姐，我能帮你什么吗？”你就跟他讲说：“哎呀，我要去谈这个东西，真的挺难的，也不熟，要不你帮一下我？”于是，他去帮你谈，别说一块钱，他一分钱都给你省出来了。谈完了之后，你把这个项目交给老板，老板看完之后非常满意，说做得不错。这个时候你一拍腿说：幸好有他。从忍受开始，然后到接受，最后到享受。



## 既是优点，也是缺点 蜀国成败的启示 \*

所以我们讲，人没有绝对的优点，没有绝对的缺点，只有特点。有的时候你觉察不到他的长处，很可能只是因为时机没到。可是作为一个团队，一定要有多元化的资源，才能适应不断变化的环境。

前面讲了这么多，接下来我们将目光放到三国时期蜀国的这四个人身上。这四个人很有趣，他们每个人都有很鲜明的特点，这些特点既是优点，让他们成为英雄；也是缺点，让他们成为英烈。通过分析他们的故事，我们可以在职业规划、事业轨迹以及销售沟通等领域获得很多启示。

“

没有绝对的优点，没有绝对的缺点，只有特点。有的时候你觉察不到他的长处，很可能只是因为时机没到。可是作为一个团队，一定要有多元化的资源，才能适应不断变化的环境。”



### D 特质的张飞 “燕人张翼德在此！”



我们先来看张飞，我们只讲他的成功和他的离开，讲一讲他成为英雄的时候和成为英烈的时候。

\* 本节所用人像图案选自电视剧《三国》。



(DISCOVER 自我探索)

## 张飞“成”在哪里？

长坂坡一声怒吼，让张飞一战成名。他带二十号人，而曹操带五千精兵。张飞大吼一声“燕人张翼德在此”，曹操的五千精兵吓得屁滚尿流跑了。你要知道，有张飞这样的员工是件多好的事情，做一个简单的算术题， $20 : 5000$  等于  $1 : 250$ ，你只要有张飞这样的员工，就抵得上 250 个对手。因为 D 特质成为张飞的优点，让他成为英雄。

## 张飞“败”在哪里？

但是，张飞是怎么被下属砍了脑袋成为英烈的？关羽死了，张飞要报仇，他给团队下令必须三天之内做出 10 万件白衣服来，那两个下属说做不到，张飞说：“做不到就砍你的脑袋！”张飞讲的是真是假？请注意一点，不要从你的角度，而要从张飞的角度去思考。张飞这样的人不爽，抄起鞭子直接抽，很粗暴式的管理。所以，虽然对于你来讲，你很可能是拿这句话来吓下属的，可是对张飞来讲，他绝对是讲真的。下属很了解张飞，知道他说的是真的，于是想：与其你砍我脑袋，不如我砍你脑袋。但是张飞不了解下属，他也从没想过下属居然敢在他睁眼睡觉的时候来取他首级；我给线索，各位给我结论：线索一是张飞不了解下属，所以张飞的脑袋掉了，线索二是下属了解张飞，所以张飞的脑袋掉了。结果是什么？结果是，张飞的脑袋掉了。结论很简单：了解别人的人，脑袋能留着；不了解别人的人，脑袋怎么掉的都不知道。

有的时候，你莫名其妙地让同事不开心，让领导不高兴，让校友极其愤怒，原因只是因为你有时焦点没有放在对方的身上。你要去留意一下他，要关注他，他不是一个物体，是一个活生生的人，有他自己的情绪。你一定要有能力去了解对方。这个时代，认识一个人太容易了，你现在要找到任何一个人



很简单，六度理论认为，只需要通过 6 个电话。可是接通电话后，你怎么去讲，怎么去说服，怎么去施加影响，那才是关键。全世界最好的学者、全世界最好的准 EMBA 客户群我们也一定找得到，可是你怎么去施加影响力，对方才会来，这个才是关键。

各位要看到的重点是，张飞成为英雄的“猛”和“粗”，和他成为英烈的“猛”和“粗”，在性格特质上是一脉相承的，所以这也是我要提醒大家的地方。性格特质这样的东西很有趣，用得好，它就成就了 you；没用好，它很可能就是你最大的障碍。在上午的课程结束的时候，我将会跟各位谈普通人到底怎么才能破除掉性格特质带给你的陷阱。普通人一定是可以破除的，我们先把这四个人的例子看完。

“

性格特质这样的东西很有趣，用得好，它就成就了 you；没用好，它很可能就是你最大的障碍。”



### I 特质的关羽

“稍等，酒放在那里，我砍完之后再来喝。”



接下来我们来看关羽。

关羽就不太一样，他应该是非常注意形象工程的，有很漂亮的胡子，他之所以叫关公，就是因为叫美髯公。关羽是为数不多的男人对自己胡子的关注程度多过女人对自己头发关注程度的人。他很注重形象，武将一般都是靠



“

有的时候,要多去行动,如果你连行动的动作都没有,是没有办法产生影响力的,关羽和曹操的厉害之处就体现在这一个小小的动作之上。”

武力指数提升个人魅力,而关羽不一样,他读《春秋》,他要体现的是能文能武。要在今天,他也会去读个 EMBA,因为这件事情很重要,实在不行的话,他就会去“西太平洋”拿个博士学位回来,他很在意这件事情。

### 关羽“成”在哪里?

我们来看,关羽一战成名在什么时候?温酒斩华雄。对方派出华雄,华雄在董卓那边武力指数排名第四。这边呢,被派出去的军队出去几次被砍几次,关羽出来说:“我去。”各位留意一下曹操,看他多厉害,立刻说:“拿酒来,英雄,喝杯酒再去。”

曹操厉害在什么地方?关羽有可能是英雄,喝完酒之后,曹操美名天下扬,叫“慧眼识英雄”;万一关羽是个狗熊,没有关系,也就浪费了一杯酒,还是别人的酒。可是你有没有做这个动作很重要,尤其是对在座的各位来讲,因为大家测评结果都比较集中在 C 特质和 S 特质。我要提醒各位的是,有的时候,要多去行动,如果你连行动的动作都没有,是没有办法产生影响力的,关羽和曹操的厉害之处就体现在这一个小小的动作之上。

你看人家关羽,就多做了一个动作,他说:“稍



等，酒放在那里，我砍完之后再回来喝。”所以关羽就先去砍，砍完之后回来，酒还是温的，于是一段故事就流传出去了。但是，有没有可能关羽去砍华雄砍了很久，砍啊砍啊砍，回来之后，酒已经凉了，有没有关系？完全没关系，可是你有没有做这个动作很重要。

如果你还没有感觉的话，我再换一个讲法，假如今天不是关羽去砍华雄，而是张飞去砍华雄，张飞说：“我去。”曹操说：“英雄，喝杯酒再去。”请问张飞会怎么办？张飞定会二话不说，一饮而尽，砍得再快，也没什么事情发生。

你要知道，有些人是会干事的，有些人是会汇报工作的。所以，如果你是 I 的话，领导在你汇报时就知道，你的汇报有的时候可能有点水分。两个人同样与你讲“800 万，没问题”、“2000 万，没问题”，但是 A 与你讲和 B 与你讲能一样吗？你作为一个领导干部这点基本的敏感度都没有，你对人的部分还有很大的提升空间。同样对你讲“800 万”，同样对你讲“2000 万”，有些人讲了，很可能他哪怕把脑袋掉了也一定会给你做到，可是有些人，往往叫 800 万，实际上只能完成 600 万。因此，你如果给整个部门或整个项目做规划的时候，一定得清楚，他说的这个 800 万你可能要预留 200

“

有些人是会干事的，有些人是会汇报工作的。同样对你讲‘800 万’，有些人讲了，很可能他哪怕把脑袋掉了也一定会给你做到，可是有些人，往往叫 800 万，实际上只能完成 600 万。”





“

张飞的上下级的关系相对处理得比较差，可是他跟同级关系，特别跟诸葛亮这些文臣的关系处理得非常好。可是关羽不一样，关羽把上下级的关系处理得非常好，因为这涉及他的名声。”

万让其他人来补一下，或者你自己要保留一些最后的应急资源以填补空缺。不同的对象，很大程度上决定了你管理、互动、销售方式的差异。

### 张飞跟关羽的差异在哪里？

张飞跟关羽两人有着非常典型的差异。张飞的上下级的关系相对处理得比较差，可是他跟同级关系，特别跟诸葛亮这些文臣的关系处理得非常好。你留意一下，无论是《三国志》、《三国演义》，还是《三国》电视连续剧，全部都可以看到，他是非常注重与平级同事的关系处理的。

可是关羽不一样，关羽把上下级的关系处理得非常好，因为这涉及他的名声。你对普通人的所作所为，容易形成一个故事被传播。可是关羽骨子里面不容易看得起其他人，因为他很讨厌别人抢他的风头，他的情绪自控力还有提升的空间。

最典型的一件事情就是封五虎将的时候，关羽有很大的情绪。五虎将封了他跟张飞，张飞是兄弟，赵云也没得讲，他的武功比关羽高，功劳比他高。可是他对两个人非常不服气，他说：“黄忠凭什么，老兵而已；马超凭什么，反贼而已。”就因为他情绪控制能力弱，甚至差点破坏了他大哥刘备的统一



大计。他大哥是有战略的，他是跟毛主席学的，反正现在玩穿越嘛。毛主席曾经说过：“团结一切可以团结的力量。”他大哥的策略很简单，我把马超给封了，现在跟我打的人，让他知道反叛还有未来；我把黄忠给升了，代表现在在干的这批小兵们也有了希望。

关羽根本不管这些，幸好有“人精”诸葛亮，人家三招搞定他。第一招先上来跟他说：“关二哥，马超确实厉害，就跟张飞差不多，但是比你还是有点距离的。”你看这个领导讲话太有技术了：首先，既然刘皇叔说他好，他不能跳出来说他不行，跟领导的方向不一致是不行的，所以他一定上来说“马超很好”；同时，他说“跟张飞差不多，离你还是有点距离”，他这句话会起作用的前提是，关羽骨子里面真心认为他比张飞强，诸葛亮必须能够准确地判断关羽的自我认识。第一句话先说马超，第二句话这么说：“黄忠虽然是老兵，但老兵是谁带出来的呢？老兵是将领带出来的，虽然大家同为将，你却是将中之将。”关羽马上感觉来了。而且最无聊、最有趣、最狠的一招是诸葛亮讲的第三句话，他说：“更何况江湖上都在传说你有个漂亮的胡子，大家都说你是美髯公。”这如果不是一个超人的话，他真的无法接受，一个男人被别人评价为帅有什么

“

他大哥的策略很简单，我把马超给封了，现在跟我打的人，让他知道反叛还有未来；我把黄忠给升了，代表现在在干的这批小兵们也有了希望。”

“

一个男人被别人评价为帅有什么好了不起的，因为这世界上只要他是个男人他就帅，可是对I来讲不是的，你只要赞美我，我开心就OK了。”



(DISCOVER 自我探索)

“

张飞是跨部门沟通没问题，跟团队内部的沟通要调整；关羽是团队内部没问题，但容易形成小团队，跨部门沟通很可能有障碍。”

好了了不起的，因为这世界上只要他是个男人他就帅，可是对 I 来讲不是的，你只要赞美我，我开心就 OK 了。

所以张飞跟关羽是不同类型的。你是一个团队的领导的大领导，你一定要知道不同的下属担任领导应该注意的方面。张飞是跨部门沟通没问题，跟团队内部的沟通要调整；关羽是团队内部没问题，但容易形成小团队，跨部门沟通很可能有障碍。你作为更高层的领导，应该用什么方式去引导不同特质的领导扬长避短，你一定要有敏感度。我相信各位在理论方面一定比我强很多，但是由于天天跟那些中小企业接触，也跟一些大型的 500 强企业接触，我发现有太多这种真实的案例，带给我们很多重要的经验和教训。

### 关羽“败”在哪里？

关羽成名在非常善于形象包装和形象传播，但请问关羽是怎么死的？大意失荆州，败走麦城。导火索是对方要娶他的女儿，他说“虎女焉能嫁犬子”，“我是老虎的女儿，你是狗的儿子”，直接骂人家，但忽略了一件事情，他哥哥还娶了人家妹妹孙尚香。诸葛亮请他去守荆州的时候，他有写军令状，写的时候诸葛亮跟他讲的只有四个字“联吴抗魏”，联



合东吴对抗魏国。他答应了去守荆州之后，由于情绪控制能力弱，一直自以为是，不断地在塑造传奇和传说，却忽略了公司应该做的，团队应该做的，国家应该做的。

最典型的一个案例，叫单刀赴会。他拿一把刀，架在东吴鲁肃的脖子上，带鲁肃绕场一周。鲁肃是东吴里面极少数的亲蜀派，而且对方的职级是大都督，关羽这样做完之后，严重的后果是吴国没有任何人愿意再跟蜀国联盟，因为联盟的最好下场就是被对方的二哥拿把刀到处绕，所以他已经失去了外部环境的势，这是第一个方面。第二个方面，研究组织的微观环境，关羽的下属有没有很多次出来炫耀和展示的机会？你去留意一下，我们在做干部任免的时候，一定会先想清楚这个干部上来之后很可能出现的问题是什么，大部分我想清楚了，我才用他，这件事情很重要，因为用好一个干部对我的组织的影响非常大，我如果是总经理，我的副总经理选择非常重要。微观环境是，关羽是一个很爱出风头的人，下属有任何风头都会被她先抢了，他自己包装一下就传出去了。所以有很多人评论说，关羽哪怕不失荆州，他也会失掉其他的州，因为不论是宏观环境还是微观环境，外部环境还是内部环境，他全部都已经失去了这个势，他的这点强势最后反而变成了他的弱势。这就是关羽。

“

他答应了去守荆州之后，由于情绪控制能力弱，一直自以为是，不断地在塑造传奇和传说，却忽略了公司应该做的，团队应该做的，国家应该做的。”



(DISCOVER 自我探索)



## S 特质的刘备

“我三人不能同年同月同日生，但求同年同月同日死。”



关羽身上的事情一样出现在刘备身上。

刘备成名在桃园三结义。如果没有桃园三结义，他就是一根墙头草，他最擅长的武器不是长剑，是号啕大哭，是可以哭到可以眼泪狂飞的那种，这个不是普通人能有的技能，这个就是厉害。桃园三结义，他靠的是仁义治天下，喜欢刘备的人和不喜欢刘备的人一样多：喜欢的喜欢得要死，如果你想把关羽抓过来，把张飞抓过来，把诸葛亮抓过来，你最后还不如就拿一个，把刘备一抓过来，他们几个全都跟过来了，这是喜欢他的；不喜欢他的，说“这个人假可以，但假成这样，真的无法容忍”。

### 刘备“成”在哪里？

都很极端，但我们先看他好在哪里。刘备身上的确还是有你可以学的地方，他能当上领导总有两把刷子，现在我们的领导也是一样，他能够当上领导，总有他厉害的地方。刘备厉害的地方就是善用仁，善用心，善用义。

“

现在我们的领导也是一样，他能够当上领导，总有他厉害的地方。”

“

D 特质的曹操用他的 D 拿走了徐庶的身，S 特质的刘备却用他的 S 留下了徐庶的心。”



最典型的案例，诸葛亮在帮刘备之前，有一个人帮刘备，帮几次赢几次，把曹操给吓到了，那个人叫徐庶。曹操二话不说，把徐庶的老妈给抓了。曹操的想法很简单，把你妈抓了，你总得过来。D 特质的曹操，从来不管你徐庶来的路上开心不开心，他要的结果是你过来，过来你能转变思想为我所用的话最好，转变不过来的话，我老曹用不了的人别人也别想用。这是曹操内心的话。

你看，多大的一个难题扔给刘备：放，舍不得；不放，有违伦理。刘备怎么处理的？太厉害了，他有个副业是编草鞋，撤退的时候多帮百姓编几双草鞋，所以刘备利用他的专长，编一双舒适程度跟阿迪达斯和耐克差不多的草鞋，对于他来讲不是什么难事。话说，送徐庶的那天，他穿着一双草鞋。各位去留意一下，所有有关三国的文学影视作品中，刘备送人的环节都是骑在马上，哪怕送庞统也是骑在马上，只有一幕，就是送徐庶这一幕是步行送。因为古代驿站之间的距离是相对比较固定的，酒店连锁及餐饮行业没有今天这么发达，所以送人要赶快送，否则一般到了那里，店也没得住，东西也没得吃。刘备送徐庶不是，他穿着草鞋，抓着马绳，一边走一边说：“先生，舍不得啊！舍不得啊，先生！先生，舍不得啊！”走着走着，把马给走累了，打算之后第二天重新再走。晚上刘备又连夜编了一双草鞋出来，第二天又开始牵着，徐庶马上从马上下来说：“主公，你放心，我去曹操那里绝对不为他献任何一计。”

D 特质的曹操用他的 D 拿走了徐庶的身，S 特质的刘备却用他的 S 留下了徐庶的心。所以你有 D 有 S 都没有关系，总拿得到一样。当然，如果你想拿到他的身的话，你就找个 D 的拍档，你想拿到他的心的话，就找个 S 的拍档，或自己稍微调整一下就好。这是他成名的地方。



(DISCOVER 自我探索)

“

刘备败也败在这里，他忘记了一件事情，他除了是三兄弟的老大，更重要的他也是蜀国的君主。”

### 刘备“败”在哪里？

刘备怎么死的？病死。病死的前因是他要去打战，打输了，一病不起，最后白帝城托孤。关羽死了，张飞报仇，张飞死了，刘备要去报仇，两个人跪在地上，一个叫魏延，一个叫诸葛亮，说：“主公不要去啊，留得青山在，不怕没柴烧。”刘备直接回答说：“我三兄弟曾桃园结义，我三人不能同年同月同日生，但求同年同月同日死。”所以对于刘备来讲，他一直强调，我是三兄弟的老大，所以我必须去，最后打输了，一病不起。这个时候刘备败也败在这里，他忘记了一件事情，他除了是三兄弟的老大，更重要的他也是蜀国的君主。

一直以来，大家都对诸葛亮有个偏见，说“蜀中无大将，全怪诸葛亮”，为什么？诸葛亮太能干了，所以找不到人来顶替他，他虽然说想退想退想退，就是不退（全场爆笑）。各位不要做太多联想，知道你们很坏，但是这些话，领导也愿意听，因为领导想与你们说：我其实真的不是不愿意退，而是你们真的要跟上来。最破坏诸葛亮的是刘备，为什么？

来看两个人。第一个人的名字叫马谡，马谡失了街亭，碰到有洁癖的诸葛亮，马谡的下场是被砍了。第二个人是关羽，他放了曹操，摊上大事了，



如果把曹操给杀了，三国的历史就要重写了。可是关羽放了曹操，回来没任何事情发生，刘备只是摇摇头就算了。

蜀国的前期你愿意去投奔，因为有理想，有梦想，有未来，又尊重人，可是蜀国发展的后期，你还愿意去投奔吗？你真的有能力，你会投奔蜀国吗？蜀国因为刘备的代理，最后产生的机制是，公司出了事，中基层主管掉脑袋，而中高层主管和圈子里的人没关系。民营企业就有很多这样的情况，所以在座各位该庆幸有一个比较偏 C 特质而不是偏 S 特质的领导，否则的话，过大的流失率他是没法接受的，也正因为这样，我们才有机会在这样的环境里面，我们要努力去珍惜。

你要去想一件事情，如果你真的能力很强，你怎么肯进蜀国？你武功指数再高，你能排到张飞前面吗？张飞是三弟啊。你长得再帅，你能排在关羽前面吗？关羽是二哥啊。所以最后蜀国形成这个局面，刘备难辞其咎，或者我把话再讲狠一点，只要人才出了问题，一把手都要负责。而对于你的团队，你是正职的总监，只要团队的人才出了问题，你都要负责。因为虽然别人可以施加影响，但你是最终起决定性的力量。

“

蜀国因为刘备的代理，最后产生的机制是，公司出了事，中基层主管掉脑袋，而中高层主管和圈子里的人没关系。民营企业就有很多这样的情况。”

“

最后蜀国形成这个局面，刘备难辞其咎，或者我把话再讲狠一点，只要人才出了问题，一把手都要负责。”





(DISCOVER 自我探索)



### C 特质的诸葛亮

“非学无以广才，非志无以成学。”



最后来谈诸葛亮。

### 诸葛亮“成”在哪里？

我喜欢诸葛亮，这个没得讲，因为他实在太聪明了，而且是个预言家，他还有个癖好就是很喜欢送锦囊，每次送一个。

### 诸葛亮“败”在哪里？

可是也因为他喜欢送锦囊，所以他的工作量大，他要去预想所有的下属遇到的所有的情况，这个下属会产生什么情况，那个下属会产生什么情况，最后应该选择什么样的方案。所以，别人都说诸葛亮是病死的，其实他应该是累死的，因为他的病里面肯定是有累的。

### 如何避免蜀国的悲剧？

我们来看一个很有趣的现象。这四位，成就他们英雄的特质，也是最后让他们成为英烈的特质。现在先帮各位建立情境，因为下午我们会给各位 DISC 的测评报告，如果有的时候你实在觉得很难掌握 DISC 的时候，你就对照一下这四个人。



这四个人里面张飞跟关羽比较快，还是刘备和诸葛亮比较快？上面的比较快还是下面的比较快？上面的，这是第一个维度。是张飞跟诸葛亮比较注重事，还是关羽和刘备比较注重事？左边的还是右边的？左边的。四个人身上一定都有 D、I、S、C 四种特质，张飞在团队里面发挥最大的特质是 D，关羽是 I，刘备是 S，诸葛亮是 C。

### 蜀国团队的“成”与“败”

 <p>张飞的“成” 长坂坡吼叫</p> <p>张飞的“败” 被下属砍脑袋</p> 	<p>关羽的“成” 温酒斩华雄</p> <p>关羽的“败” 大意失荆州 败走麦城</p> 
 <p>诸葛亮的“成” 锦囊妙计</p> <p>诸葛亮的“败” 病死五丈原军营</p> 	 <p>刘备的“成” 桃园三结义，挥泪送徐庶</p> <p>刘备的“败” 为兄弟报仇战败，一病不起</p> 

问题：缺乏有效的互动

当你鉴定完这种形象之后，接下来这个问题就很重要了。请教各位，这四个人死的时候到底是一个人独自待着的时候死的，还是大家在一起的时候死的？都是一个人。关羽，一个人守荆州，死了；张飞去报仇，死了；刘备再去报仇，死了；留下诸葛亮，慢慢死。所以蜀国这样传奇的四位英雄，最



(DISCOVER 自我探索)

“

蜀国这样传奇的四位英雄,最后没有统一天下,最主要的原因是什么?没有在一起。在一起,不能是一个团伙,而要是一个团队。”

后没有统一天下,最主要的原因是什么?有的伙伴说是因为没有一起死。或者更聚焦一点,没有在一起。在一起,有的时候要注意,不能是一个团伙,而要是一个团队。简单来讲,团队的关键是四个人有联系,有共同目标,并且能够经常互动。可是因为蜀国当时的条件限制,他们没有办法做到,哪怕人不在一起,心也在在一起。

### 解决方案: 加强团队沟通

我们现在可以通过很多的科学手段,比如网上务工,哪怕出差,哪怕出国,我们还是可以心在一起,工作在一起。所以蜀国最后没有统一三国,没有取得天下,真的只有一个原因,就是当时没有智能手机。当时只要有智能手机,大家没事打打电话,特别是视频通话,很多问题就能得到解决,如果能打个飞的,那就更厉害了。

首先是张飞,张飞打了下属,打得皮开肉绽,这个时候下属拍了一个视频,直接传到网上,或者拍一个视频,直接发给刘备。刘备一收到视频,觉得此事大矣,于是打个“飞的”跑过来,一路眼泪狂飞,然后一到下属那里,马上趴下去,帮他抚摸伤口,看到鞭痕就一流泪,泣不成声,最后看到有脓有疮,还趴下去舔脓舔疮。讲真的,刘备做得



出来，所以不要以为刘备好当。很多人讲，刘备好当，只要哭一哭就好了，其实没有任何一个领导是好当的。

你要做的是你要选择当什么，因为刘备不是普通人可以做的。首先，你要能舔脓舔疮，你舔不了。第二个，你要有很多本事，你除了要流眼泪，你还要会扔小孩，而且你还要扔自己的小孩；你不但要扔自己的小孩，你还要知道往哪里扔，你真的往地上扔的话，有多少小孩都死掉了。你一定要往赵云的身上扔，你为什么要往赵云的身上扔？因为赵云会武功，扔过来一撩起来就可以了。所以这件事情很重要。

可是请注意，一个任务，派有能力的下属去执行固然重要，但这下属本身的特质更重要。你要选择扔，你要选择会武功的人扔，可是更重要的是你要选择往赵云身上而不是张飞身上扔。张飞的性格跟赵云是不一样的，张飞也有能力，但是你只要把小孩扔过来，张飞的第一反应是一脚踢开。所以有的时候你觉得很奇怪，这件事情下属明明有能力做，为什么给我做成这个样子。有的时候你要了解他。

刘备把所有的事情做到位了，下属还会去砍张飞的脑袋吗？下属去砍张飞脑袋的时候，他以前流过脓疮的地方就发痒，他会想这个不行，他大哥会太伤心，曾救我一命，我放过他，自己逃命去吧。于是，张飞的脑袋不那么容易丢，这是第一个。

第二个，关羽守荆州，他的三大癖好：喝酒、品茶、看美女。电话来了，一看军师电话：“谁啊？噢，军师。啥事啊？”诸葛亮说：“二哥，没事，了解一下您的情况。”关羽肯定很消停：“没事啊。”诸葛亮很聪明：“二哥，只要有您在，哪怕有事也变得没事，但因为我的职责所在，所以麻烦把两



(DISCOVER 自我探索)

个镇守的将领的电话给我，我要检查工作。”两个下属的电话给到诸葛亮，诸葛亮通完电话之后，就可能察觉有变数发生。首先，诸葛亮有可能警觉到下属可能会叛变；第二个，下属接完电话之后，可能因为受到震慑而改变主意。我不敢说只要诸葛亮打完这个电话一定可以解决这个危机，但至少降低了危机发生的概率。所以这也是我们经常讲的第一点，一个团队里面的成员，要学会打配合，做组合。

### 解决方案：完善公司治理，避免个人独裁

我再与大家分享一些我的个人经验。我通过收集 96 个企业案例，发现了一个结论，虽然样本量最好是 200 个以上才会比较有说服力，但是我觉得现在就分享给大家的话能够给各位提供一些很好的借鉴。这个结论就是，特别是在中国当前这种环境下，你去判断一个企业家他的企业最后是怎么垮台的，只需要去看他的第一桶金是怎么赚的。正如蜀国的这四位英雄一样，同一个特质，是让他成为英雄的原因，也很可能是让他成为英烈的原因。在目前收集到的 96 个案例中，我只发现了一个例外，这家公司不同的地方在于它具有真正完善的治理结构。公司上市并不能代表治理结构完善，因为哪怕上市，很可能董事会全部是他一个人控制的。为什么治理结构完善的就可以逃脱出这个魔咒？因为在这类公司里面，企业家开始清晰地知道，不是每件事情都是他一个人说了算的，企业的决策一定是建立在团队的基础之上。如果只是他一个人说了算，企业所有的重大决策全靠他一人驱动，会埋下很大的风险。但是如果企业有良好的治理结构，就可以借助群体决策规避掉很多风险，企业也因此摆脱了因为企业家个人特质带来的各种问题，从而健康持续地发展下去。



企业的治理有两种方式，一种方式是治理结构的真正完善与均衡；第二种方式是在必要的时候，像任正非一样，轮值 CEO。

任正非曾写过一篇文章，我相信在座的有很多伙伴都看过，叫做《一江春水向东流》。文中他回顾了华为这么多年的治理经验，里面的核心叫轮值 CEO 制，说只要是这几个人都有当 CEO 的潜质，就让他们每个人当半年，其他人做副总裁。他有一句原话是：“当一个人往左走得太凶的时候，将有机会把他拉回来往右走一点点。”

相信各位的理解能力比我更强，我只是想在这里提醒各位一件事情，这个时代，特别是这个外界一天变化多过我们的爷爷奶奶一辈子变化的时代，如果你现在还在靠个人，而不是一个团队，你很难取得辉煌并持久的成功。而打造一个团队的基础至少是，我们学会尊重对方的行为风格，尊重对方的特质，善于做对方的搭档。把这三点做好之后，我想我们的特质就能真正帮助我们，成为我们的优势，而不是限制住我们，成为我们的障碍。

上午的部分讲到这里，谢谢大家。

“

你去判断一个企业家他的企业最后是怎么垮台的，只需要去看他的第一桶金是怎么赚的。”

“

如果企业有良好的治理结构，就可以借助群体决策规避掉很多风险，企业也因此摆脱了因为企业家个人特质带来的各种问题，从而健康持续地发展下去。”

“

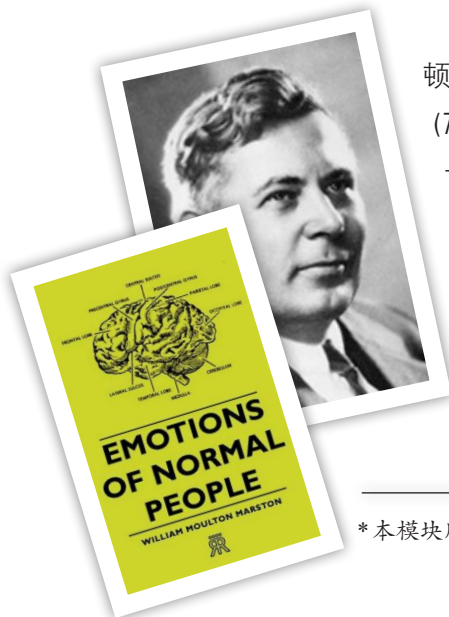
如果你现在还在靠个人，而不是一个团队，你很难取得辉煌并持久的成功。而打造一个团队的基础至少是，我们学会尊重对方的行为风格，尊重对方的特质，善于做对方的搭档。”



(DISCOVER 自我探索) 模块六

# 解读 DISC 性格分析报告 \*

李海峰 主讲



现代 DISC 理论首先出现在 1928 年美国的威廉·摩顿·马斯顿 (William Moulton Marston) 的《常人之情绪》(The Emotions of Normal People) 一书中，他的另外一项发明就是著名的白宫“测谎仪”，在 2010 年的时候，北京海淀区中级人民法院就开始以它作为辅助工具。所有的工具，包括报告，只是辅助，仅此而已，它不能取代人的判断，也不能取代人的互动。我们为什么要有个测评报告？因为在某种程度上，它就相当于我们现阶段行为风格的一份说明书。

\* 本模块所使用的分析表样表为实践家教育集团代理的 DISCUS 软件报告。



## 为什么需要一份测试报告？

为什么这份“说明书”这么重要？大部分人在使用一台新手机的时候，会去翻看手机说明书吗？大部分应该都不会，为什么不看？因为大部分的手机都是很容易上手的，电话怎么拨出去，按键在哪里，基本是没有问题的，只有在使用出现问题的时候，我们才会去研究说明书，才会去找解决方案。这与大多数人在与人的沟通互动中采取的方式是一样的：管他什么性格什么特质，反正先用着吧，只有出了问题时我才会去想与他之间的沟通到底存在什么问题，才会去想有什么办法去提升。

可是，如果用手机之前不看使用说明书，有可能存在三个弊端。

第一个弊端是，你很可能出现功能的遗失。有可能出现这种情况：你手机本来有一个功能，但因为从来没看过说明书，你完全还不知道它竟然还有这个功能。这是第一个原因，你之所以要阅读手机说明书，是因为你希望能够对它有一个比较全面的

### 不看说明书的三个弊端

1

出现功能的遗失

2

自己去摸索往往需要花费更多的精力

3

会受限于自己之前的经验







(DISCOVER 自我探索)

“

有一份说明书的最大好处是可以让你比较全面、客观、快速地去了解一个人。”

了解。

第二个弊端是，你自己去摸索，往往需要花费比阅读说明书更长的时间和更多的精力。所以我们经常这样讲，用人的时候先经过一段试用期，因为我们需要足够的时间才能够了解。

第三个弊端是，我们经常会受限于自己之前的经验。举例，以前用的是诺基亚，现在你用的是iPhone，你往往会将之前的使用经验带到这个全新的手机上。以前我们可能管理的是销售部门的同事，可是接下来我们被调配到管理行政部门；以前我招聘的员工大部分都是60后、70后，而现在我可能主要沟通的对象都是80后、90后，甚至是00后。

所以，有一份说明书的最大好处是可以让你比较全面、客观、快速地去了解一个人。当然，如果你对自己已经测试过很多次了，那这份报告对你的参考价值就相对较低，因为你其实已经知道如何根据那些建议去调整自己了，它对你最大的作用是一个提示的作用。

接下来我们正式进入报告。

整个报告看下来，凭个人直觉，你觉得哪一页是最重要的？最重要的一页其实是封面，因为



上面有你的名字，千万别拿错别人的报告。曾经有个伙伴跟我讲说：“老师，这个不太准确。”于是我就从第一条到最后一条逐条帮他解释，然后又问他：“你填写的时候是不是有点读不懂啊，是不是很疑惑啊？”他回答道：“不是不是，我觉得我理解得很清楚，我也填得很清楚。”每一项跟他解释完他都不认可，我真的没办法。最终，旁边有个人捅了他一下说：“哥们，你拿我的报告干吗？”所以如果你在填写的时候没有那么清晰没关系，未来有机会我们再重测一遍。



## 内在分析表、外在分析表、总结分析表

我们翻开报告，你会看到有四个表，分别是内在分析表、外在分析表、总结分析表和转换模式。我先讲前面三张表代表的意思，内在分析表指的是真实的自己，外在分析表指的是你希望在工作中呈现的样子，总结分析表指的是别人眼中的你。如果从组织行为学的角度讲，内在分析表与你的动机和意愿比较相关，虽然它只是对行为风格的观察，但是它往里链接的是你的动机和意愿；外在分析表与你的行为表现的可能性比较相关，因为这是你希望呈现的，所以它与你行为出现的概率比较相关；总结分析表与你对他人产生的影响比较相关，领导力不是你呈现的，而是对方感受到的，所以总结分析表与你的影响力相关。



(DISCOVER 自我探索)

## DISC 报告 三大分析表

### 1

#### 内在分析表

指的是真实的自己，与你的动机和意愿比较相关。

### 2

#### 外在分析表

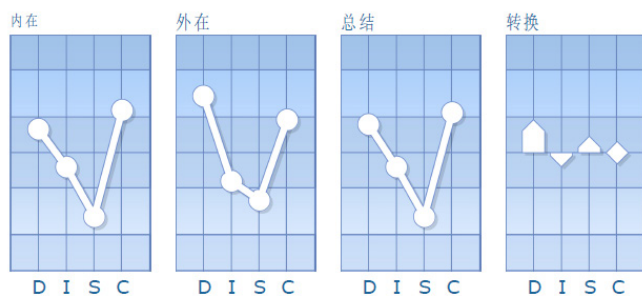
指的是你希望在工作中呈现的样子，与你的行为表现的可能性比较相关。

### 3

#### 总结分析表

指的是别人眼中的你，与你对他人产生的影响比较相关。

解读这三类分析表的方法一模一样，因为我们人数比较多，我没有办法单独地讲解，所以每一个类型我会挑一些典型的个案带各位一起来解读。各位放心，如果谈到的是你，我会邀请你一起来做一些互动，让大家知道这个特质的典型特点。如果你不愿意，你就直接跟我说：“老师我不想参加。”那我们就直接略过去。但我个人建议，如果有可能的话，我们还是积极参与进来。讲得直白一点，各位可以给我一个承诺吗？万一我待会讲到你，你给我一个承诺，让我能够活着离开这里（众学员大笑）。

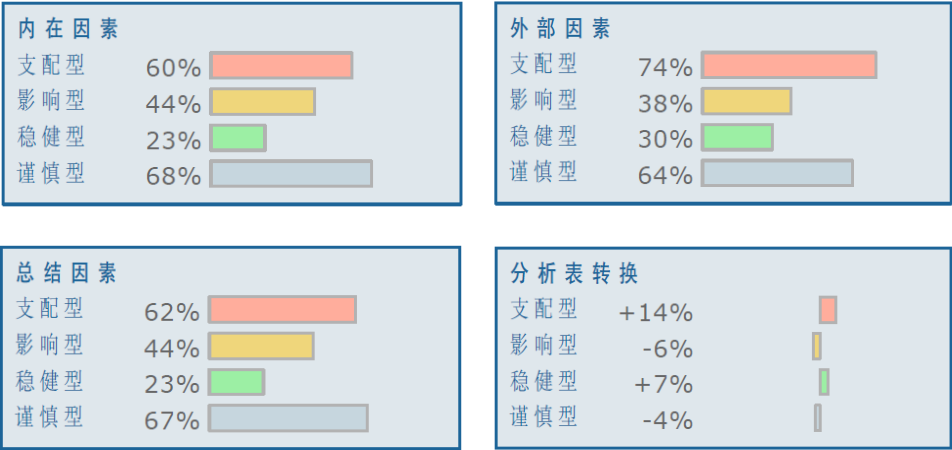


冒着生命的危险，接下来我会跟大家分享几位的报告。如上图所示，在内在分析表、外在分析表和总结分析表中，你都会看到一些类似这样的图表。我现在带领各位看的是外在分析表，图表上有四个点，分别代表 D、I、S、C 四种特质的数值，白点



落在的位置越高代表这个特质越高。

这是些个案，是我从我们所有的 235 个人的测试表里面挑选的特质比较高的典型案例，如果你的没有那么高也没关系，我们可以看典型。（看幻灯片）在你的外在分析表中，上方是一个四个点连成的折线图形，在这中间会有一些数字，比如 D 特质百分之多少，I 特质百分之多少，S 特质百分之多少，C 特质百分之多少。



高于 80% 的数值

如果有人 D、I、S、C 四个特质里面的任何一个特质的数值超过 80%，就代表这个特质在他身上表现得非常明显，这点往往是他自己的优势所在，这是第一个部分。



(DISCOVER 自我探索)

### 三大分析表 几个重要临界值

## >80%

代表这个特质在他身上表现得非常明显，这点往往是他自己的优势所在。

## <15%

这并不代表他身上没有这种特质，而是要让他呈现出这个特质相对其他人来说更加难一些。

## 95% 5%

系统默认最高不过95%，最低都有5%，因为它不希望你去找借口。

### 低于 15% 的数值

我们来看第二个部分，如果有人 D、I、S、C 四个特质的任何一个特质的数值低于 15%，这并不代表他身上没有这种特质，而是要让他呈现出这个特质相对其他人来说更加难一些。举例，如果他的 D 低于 15%，有的时候你让他一个人为所有人负责，他会觉得很有压力；一个人的 I 低于 15%，你要他现场即兴讲话或表演一个节目，他可能压力会比较大；如果一个人的 S 低于 15%，有的时候你要让他听四个小时课完全不走神，对他来讲有点难度；如果一个人的 C 低于 15%，你要让他详尽地按 ISO 9000 标准，把每个关键流程的要点给写下来，他可能有一定难度，但不代表他没有这个特质。

### 两个极端值：95% 和 5%

然后，我们来看最特殊的两个极端。

第一个极端，D、I、S、C 四个里面有没有 95% 以上（不含 95%）的？没有。第二个极端，这个班 D、I、S、C 四个特质里面有没有低于 5%（不含 5%）的？也没有。这个班没有高于 95% 的，也没有低于 5% 的，原因是什么？原因很简单，



系统不支持。系统默认最高不过 95%，最低都有 5%，因为它不希望你去找借口。如果有的人 D 测出 100%，他要干什么，他会这样想，你们这些人最好不要拦着我，谁拦住我砍谁；如果一个人的 S 是 0，那就代表说，我不愿意听你很简单，因为我没有 S；如果一个人的 I 是 0，他会找借口，我不愿意表扬你很简单，因为我 I 是零。

### 典型案例：D 特质

我们来看一下这几位的外在分析表。D 特质比较高的是平哥，外在 D 特质有 79%。上午平哥很好地配合了我，让我们整个过程完成，我们先给平哥一个热烈的掌声鼓励一下（鼓掌），我们做一个对话，让大家了解 D 这个特质。

#### 小访谈：D 特质在想些什么

**海峰** “平哥，您是一个非常有主见的人对吗？”

**学员** “应该算是。”

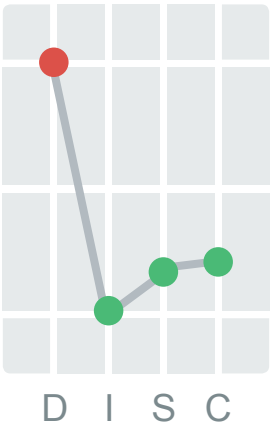
**海峰** “你希望别人的速度相对比较快一点？”

**学员** “对。”

**海峰** “其实你比较讨厌比较笨的人？”

**学员** “应该是。”

### D 特质参考图例



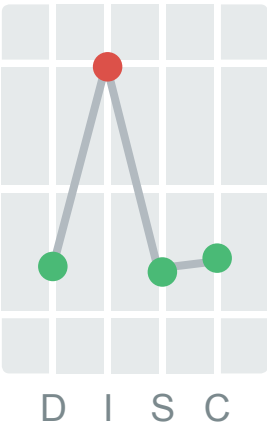


(DISCOVER 自我探索)

### D 的综合特质

常被称为“独裁者”；  
掌控欲强；  
非常需要成就感；  
好胜；  
有企图心；  
为达到目标奋力向前；  
精力充沛；  
适应性强；  
个性果断；  
善于直接领导。

### I 特质参考图例



### 小访谈：D 特质在想些什么（续）

**海峰** “有的时候会没有什么太大的耐心？”

**学员** “现在开始有了。”

**海峰** “对，因为你开始有意识地调整，而且你其实有了主意之后，不太容易放弃一件事情，开口就一定要完成？”

**学员** “那当然，对。”

**海峰** “有的时候别人会觉得与你在一起会有一点点压力？”

**学员** “对。”

各位，通过我们的对话，有理解 D 特质的呈现是怎样的吗？再次掌声给到我们的平哥。

### 典型个案：I 特质

然后，目前我这边数据库能找到的 I 特质最高的是王女士，外在 I 特质有 81。

### 小访谈：I 特质在想些什么

**学员** “海峰老师，你好。”（I 特质的王女士果然是主动打招呼。）

**海峰** “王女士，你好。你觉得如果有一个很好的人际关系其实能够对你的生活和工作有很大的促进对吗？”



### 小访谈：I 特质在想些什么（续）

学员 “对。”

海峰 “然后你其实比较喜欢有一些比较创新的方式和方法？”

学员 “对。”

海峰 “你也愿意跟人在一起交流？然后你愿意给别人很多的赞美？”

学员 “对。”

海峰 “你觉得一个好的关系、一个好的环境是非常重要的？”

学员 “对。”

海峰 “有的时候你会有些想法，虽然没有实现，但是你也并不会太沮丧，因为你相信美好的一定还是在未来？”

学员 “是这样。”

对于 I 特质，你要抓到她的焦点，她想要呈现的。

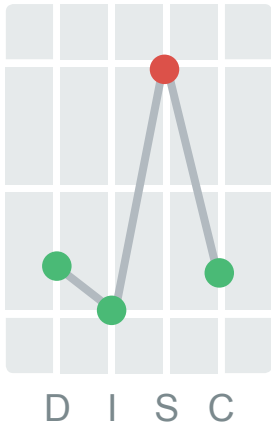
### 典型个案：S 特质

我们来看这里，前面的 D 特质 79 只有一位，I 特质 81 只有一位，S 特质和 C 特质就不一样了，最高的竟然高达 91，而且最有趣的现象是，这不是个案，而是有好多位都是 91，所以我只能挑其中一到两位。S 特质比较高的是肖女士，有请。

### I 的综合特质

核心是“沟通”；  
外向、友善且有自信；  
重视与他人的接触；  
重视正面关系培养。

### S 特质参考图例







(DISCOVER 自我探索)

## S 的综合特质

稳健度极高，且无其他变量与其抗衡；

亚洲该类型较为常见，尤其深受儒家思想与佛教影响的东亚、东南亚和南亚诸国；而西方社会该类型人数则极少；

代表的是冷静，有耐心，态度开明；

非常友善且热心；

能够接纳他人看法；

珍惜正面互动；

天生不外向；

依赖较独断者领导。

## 小访谈：S 特质在想些什么

**海峰** “肖女士，你在跟人的沟通中其实你是一个蛮有耐性的人？”

**学员** “对。”

**海峰** “大家都觉得与你在一起是比较好相处的？”

**学员** “是的。”

**海峰** “有的时候你也觉得自己有点慢，可是你觉得真的要快起来还是有点紧张感，所以很多事情你是想多做几遍，然后多想几遍，虽然慢一点，但希望不要出错？”

**学员** “是这样。”

**海峰** “有的时候你的投资比较倾向于保守型，而不是激进型？”

**学员** “是。”

**海峰** “对于你来讲，觉得对于一件事情，哪怕是坏规则，有规则要比没规则来得更加重要？”

**学员** “不一定。”

**海峰** “对，但至少要有规则你才会心里比较有底，对吧？就是一个东西要有个标准，这个标准到底是自己制定的还是别人制定的其实不重要，关键是要有标准？”

**学员** “对。”

我通过我这样的对话，各位能不能接收到她的重点？如果你能接收到，这样的对话才有价值，才不枉这三位来花时间配合。



有的时候你让别人知道你的特质，是好事还是坏事？答案是不一定。如果有这个特质，你又对改变自己的特质完全无能为力，是有风险的，但是你知道自己的特质，而且你对改变自己的特质有完全的信心，那么这个是没有什么风险的，因为无论是你配合他，还是他来配合你，只要最终有个好的沟通形式，就完全变得没问题。

### 典型案例：C 特质

我们继续。外在 C 特质最高的是 91 的晋女士，掌声欢迎（鼓掌）。

#### 小访谈：C 特质在想些什么

**海峰** “晋女士，对于在哪里吃饭，在哪里买衣服，其实你是有自己标准的，不是说随便去逛的，对吗？”

**学员** “是的。”

**海峰** “然后你对很多的事情其实都是有要求的？”

**学员** “对。”

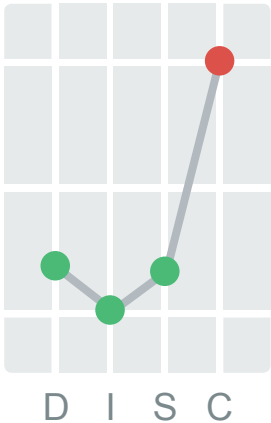
**海峰** “你觉得有的东西与其做得不好，干脆就不如不做？”

**学员** “对。”

**海峰** “有的时候你偶尔会钻一些牛角尖？”

**学员** “会。”

### C 特质参考图例





(DISCOVER 自我探索)

## C 的综合特质

DISC 四个特质中最复杂的变量；

天生被动，既沉默又冷淡；

让别人觉得他们冷漠或毫不关心；

自制的个性；

不愿多谈自己或心中的想法；

企图心强，目标远大；

缺乏主见及回避冲突的个性使他们很难直接达到目的；

会运用既有的架构与规则达成目标；

会通过规则、权力与逻辑影响他人。

### 小访谈：C 特质在想些什么（续）

**海峰** “然后有的时候钻牛角尖时自己明明知道，但是你觉得也没有办法，而且你对别人的要求其实有的时候也蛮高的？”

**学员** “那是对少数来讲。”

**海峰** “对，我知道各位都是已经开始觉醒的人，但是我只是说那个特质是这样，因为你发现了自己的特质后才有机会去改善，所以你有的时候也会适当地放松一下自己，让生活变得更快乐一点？”

**学员** “对。”

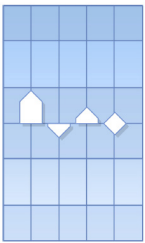
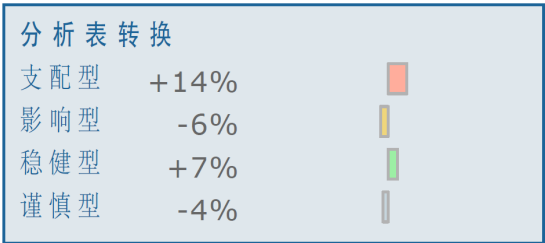
现在有一个问题，我为什么用外在分析表来做互动？内在分析表是真实的自己，外在分析表是自己希望呈现的样子，总结分析表是别人眼中的你。我刚才之所以采用外在分析表，是因为外在分析表是他希望呈现的自己。

内在分析表、外在分析表和总结分析表的解读方法是一模一样的，刚才只是带大家一起来看外在分析表呈现的是什么。



## 转换模式

除了这三张分析表，在这一页里面还有一张最重要的表，叫“转换模式”。它对人力资源的价值特别高，它指的是你内在分析表和外在分析表之间的差距，就在测评报告的第二页。简单来讲，就是 D 向上或向下，I 向上或向下，S 向上或向下，C 向上或向下。



### 重要的不是方向，是数值

第一件事情，重要的不是方向，是数值。它是以内在分析表为基础，然后看外在分析表在此基础上的变化。比如，有个人的 D 特性，外在比较多，有 60%，内在比较少，只有 35%，D 特性就会向上转换 25%。联系到这个人的行为来讲，他本来没有多少 D 特质，但因为工作的需要把它给拿出来了，所以这个时候就是向上转换；他本来有，为了工作他把它压抑住，这个时候就会向下转换。向上或向下不重要，重要的是那个数值，就是说你有多大幅度的调整。



(DISCOVER 自我探索)

## 转换模式 两个重要临界值

# 25%

在 25% 以内，说明这个调整不是很剧烈，普通人一般都可以调整过来，可以忽略不计；

数值超过 25% 的改变，向上或向下不重要，代表需要给予一定的关注，因为超过 25% 的调整，对于普通人来说，他工作起来其实是有压力的。

# 45%

超过 45% 的，原则上如果这个压力源不消失，单靠自己无法调整回来，所以我们建议寻求帮助。

在各位这张 DISC 转换模式的表里，我们都会看到正多少，负多少，当然有些人是三角形或菱形，它代表变化不大，可以忽略不计。但是如果那个数值比较大，它在图中的反映就是长条状。

### 第一个临界值：25%

请注意以下两个数值，第一个数值是 25%。如果你四个特质的转换的数值，全部都在 25 以内，说明这个调整不是很剧烈，普通人一般都可以调整过来，可以忽略不计；数值超过 25% 的改变，向上或向下不重要，代表需要给予一定的关注，因为超过 25% 的调整，对于普通人来说，他工作起来其实是有压力的。

### 第二个临界值：45%

第二个数值是 45%。D、I、S、C 任何一个特质的调整数值，超过 45% 的，原则上如果这个压力源不消失，单靠自己无法调整回来，所以我们建议寻求帮助。

### 我们怎样帮台积电做测评的？

我来谈谈我们是如何在企业中运用的，可能更加易懂。我们每年都要帮台湾台积电 400 个厂长级



别以上的高管做测评，400 个高管的报告在我们手上，我们就开始进行分类。

第一部分，D、I、S、C 四个调整全部都在 25% 以内的，这些人的报告就放在一旁，让他们顺其自然。因为原则上他们是比较稳定的，他们在工作里面要呈现的特质基本上就是他们本来的特质。

第二部分，超过 25% 的调整要关注，因为我们要汇总统计一个数量。刚才统计各位举手的人数，给我的印象是高等院校的工作环境还是有一定压力的，不像那些类似国企的地方。

第三个部分，如果存在超过 45% 的调整，我们建议开展绩效面谈，不是说他哪里没做好，而是说他的压力比较大，要有人跟他去沟通，去了解他现在的这种压力是必要的还是非必要的。如果是必要的，代表这个压力能够支持他更好地工作，所以我们作为领导、作为同事要给他更大的支持。如果这个压力不是必要的，我建议把它暂时放下来，这样不论是对于他本人还是对于工作都是有利的。

### 典型个案：D 的转换

我不知道对于 25% 跟 45% 这两个数值，各位能不能理解它们的意义。如果能的话，我们接下

## 帮台积电测评的三个步骤

### 1

D、I、S、C 四个调整全部都在 25% 以内的，这些人的报告就放在一旁，让他们顺其自然。

### 2

超过 25% 的调整要关注，因为我们要汇总统计一个数量。

### 3

如果存在超过 45% 的调整，我们建议开展绩效面谈。



(DISCOVER 自我探索)

## D 的转换



D 向上转换意味着这个人试图呈现出一种比他在正常情况下更为直接而独断的行事态度。这表示他意识到他的职位需要他扮演比他原本的习惯更为独立而主动的作风。这种“支配”的转换通常不容易维持，而且长期下来反会造成对自己的压力。

来又到了我们典型案例出马的时候了。我们找到一位 D 特质向下转换了 40% 的王女士。

### 小访谈：D 的转换

**海峰** “王女士，其实你内心对很多事情是有自己的想法跟态度的对吗？”

**学员** “对。”

**海峰** “现在出现的情况是，你的领导非常强势吗？”  
(众学员大笑)

**学员** “不是。” (再次大笑)

**海峰** “各位请注意一件事情，也许你们觉得很强势，但王女士她觉得不强势，这是第一件事情。第二件事情，你现在有带团队吗？”

**学员** “有。”

**海峰** “你觉得团队目前的能力是非常能够跟得上，还是说他们其实有提升空间？”

**学员** “有很大提升空间。”

**海峰** “第三件事情，你现在做的项目是需要你去做详尽的规划，然后一击即中的，对吗？”

**学员** “对。” (掌声)

D 向下转换这么多，有三种可能的情况。

第一种情况，她有 D，但是她的直接领导是个大 D (学员大笑)，她这个时候她有 D 她用不出来。我反正是看报表，我是外部人员，我看到什么讲什



么（再次爆笑），反正之前保证过不要砍我，我就狠一点，请问王女士的直接领导是哪位？（平哥举手，全场捧腹大笑。）我真的什么都不知道。有可能平哥没有那么强势，但是王女士的D依然会下降，原因是她内在的S是比较高的。所以有的时候哪怕平哥本身不是那么强势，但是她比较容易接收到对方的是比较硬的方面，因为她对这一块敏感度是特别强的。所以偶尔平哥跟王女士的沟通环境可以创新一点（开玩笑）。这是第一种情况。

第二种是，她很快，但是团队跟不上，她的D也会往下拉，针对团队做出调整。

第三种情况，遇到事情的时候她觉得要想清楚，特别是她S本身很高的时候，她就会先想清楚再行动，这个叫谋定而后动。

### 典型个案：I 的转换

我这里有I转换幅度比较大的姜女士，她的I向上转换的数值居然达到44%，已经准备破表了。

#### 小访谈：I 的转换

**海峰** “姜女士，你觉得目前的工作需要很多与人的互动吗？”

**学员** “是的。”



这种效果意味着这个人试图呈现出一种比他在正常情况下少一些直接和独断的行事态度。这表示他意识到他的职位需要较为柔顺而迁就他人的行为，这通常是因为他需要和比他更为高度“支配”的人合作的缘故。这种“支配”转换一般不会维持很久，而其较为独立的行为也会不自觉地流露出来。





(DISCOVER 自我探索)

## I 的转换



这种转换显示一个人意识到他目前的职位需要沟通上的技巧，所以他会显示出比他在正常情况下更为明显的自信和友善态度。这种转换的效果会依环境而有所不同，如果这个人因为此作风而感受到正面的响应，就很可能长期继续下去，而且他很可能会实际接受这种作风而成为真正的“内在”因素。



你会用你观察到的觉得是对她好的方式去对待她，但她心中的感受并不是你观察的那样，实际上是害了人家。或者说，你观察到了表面的行为，但没有意识到她真正的需求是什么。”

### 小访谈：I 的转换（续）

海峰 “需要互动以在工作中有更好的表现，对吗？”

学员 “对。”

海峰 “好的，掌声鼓励。”

各位，我之所以现在就让她坐下，一个很重要的原因是，她本身的 I 是比较低的，但是为了工作努力地把 I 调整得比较高，虽然你们看不出来，就是说你不会觉得她比别人要显得特别 high，但是现在这个状态已经是她做了很大努力才达成的。这是第一点。

第二点，你作为同事或她的上司，这份报表对你的最大价值在哪里，在于她已经在很努力地通过人际联系去提高工作绩效。如果你观察她，你会发现她很喜欢与你互动，所以你就会去下一个判断，认为她很喜欢跟大家一起。于是，如果有一项工作并不是她非得参加的，但是因为你觉得她喜欢跟人在一起，哪怕已经下班了，你觉得是为了她好，很可能会打电话给她。可是讲实话，有的时候她还蛮享受独处的时间。你会用你观察到的觉得是对她好的方式去对待她，但她心中的感受并不是你观察的那样，实际上是害了人家。或者说，



你观察到了表面的行为，但没有意识到她真正的需求是什么。虽然她已经在很努力地呈现出 I 的特质，但实际上她需要一个人的独处时间。如果我是她的领导，也看到了她的报表，如果我也觉得 I 的这一点很重要，那我只会要求她在工作场所里面表现出来，平时的时候我还是会让她拥有充分的自己的时间，这样才能真正地让她在这个环境中舒适、长久地工作下去。

### 典型个案：S 的转换

接下来我们将看到更夸张的，这个 S 的转换是 61%，这个在努力调整和改变的人是陈女士。

#### 小访谈：S 的转换

**海峰** “陈女士，你现在觉得工作里面需要很多的调整，对吗？”

**学员** “我还好。”

**海峰** “你也在努力做一些好的呈现，对吗？”

**学员** “对。”

各位，我假设我是陈女士的领导，我会给她更多的时间让她来呈现她可能的改变。我是一个领导的话，如果已经跟她讲过了，可是她就是没变，对于我来讲，可能的反应是她为什么还不改，可是



“影响”向下转换意味着这个人意识到他目前的职位需要形式和纪律，所以他会显示出比他在正常情况下更为有条理和有组织的态度。极端外向的人如果试图以这种方式来伪装他的态度，通常很难长期维持这种作风。

### S 的转换



这种转换意味着一个人的工作中需要稳健而坚持的作风（或至少他自认为如此）。“稳健”向上转换也可能意味着他觉得需要采取更为亲切而接纳的态度，这要视情况而定。



## （DISCOVER 自我探索）



这种算是相当普遍的转换，常见于其“内在分析表”属于较高“稳健”的人，它只是反映了在许多工作中迅速响应以及在既定时间内完成工作的需要。这类“稳健”转换通常是可以持久的，而且它有可能成为一种永久性的特征。



如果已经跟她讲过了，可是她就是没变，对于我来讲，可能的反应是她为什么还不改，可是今天我看到她的报告后，我就会更加了解她，给她更多时间去调整。”



S 特质有个最大的缺点是在有的时候不肯表达出来。因为你不表达出来，有的时候别人就不知道。”

今天我看到她的报告后，我就会更加了解她，给她更多时间去调整。因为一个人从心里想改变到真的改变出成果是需要时间的。我看到这样的报表，我不会直接说为什么她现在还是这个样子，我一定会给她更多的时间，当然，调整时间给了但还没有结果，很可能就是方法不对。目前并没有看到她的 D 做很多的提升，提升相对比较多的是 I，但是 I 的提升也不多，远远不如她的 S，所以如果在这个部分里面，现在她的工作环境可能会要求她做很多的调整，虽然她自己的感觉不是那么强烈，但是如果领导在跟她沟通工作的同时关心一下她自己的生活，给她提供一个比较好的工作氛围，可能对她的绩效提升会有很大的帮助。

这件事情对于她来讲其实也是很重要的，但是她这种特质有个最大的缺点是在有的时候不肯表达出来。因为你不表达出来，有的时候别人就不知道。待会我会送大家一个礼物，这个礼物能够让你在不好意思的时候你也可以告诉一下别人你真正的需求。你要知道，两个方面，第一方面是，你是这样的，你要敢于表达；第二方面是，你要对其他的人有敏感度。

上午我们讲 S 的时候，里面有提到应该如何去对待 S。各位，你觉得 DISC 四个里面哪个最难



相处？答案是不一定，要看是谁。有些人最讨厌的就是跟 S 相处，你说出来不就没事了吗，你说出来我不就满足了你吗，但是 S 的特质是他不愿意去做很明显的表达。为什么我要花很多时间在 S 上，因为待会儿我们会看到，S 占了本班的半壁江山。所以有些话特别要跟在座的讲，首先是你要有自己更好的呈现，第二个是你能照顾到周围的人，这个很重要。

举个家庭的例子，一个 S 特质的太太想要和先生去看电影，她的呈现基本上是这样的：“老公，去看电影吗？”如果这个先生没有意识到太太是 S，他的决定很可能是：“哎呀，看什么看，隔一段时间以后不就可以下载吗？”或者是：“看什么看，买张碟不是一样的吗？”这时候，S 很高的太太不会据理力争说一定要看，她很可能只是委屈地说：“哦，不去了，不去了。”然后越想越难过，吧嗒吧嗒地掉眼泪。这时先生很可能会觉得：神经啊，不看个电影流什么眼泪啊。各位，你要理解她，这件事情很重要。你没有时间，不理解她，她在那里哭。可是如果刚好有个人理解她，又有时间，又陪她去看了，这样的话以后发生什么事情你不能怪她。

你来想，这如果是一个 D 的太太要去看电影。情况是，这里两张票，你一张我一张，7 点哪里见，

“

你要理解她，这件事情很重要。你没有时间，不理解她，她在那里哭。可是如果刚好有个人理解她，又有时间，又陪她去看了，这样的话以后发生什么事情你不能怪她。”



(DISCOVER 自我探索)

“

S 不善于表达，如果处理得不当，很容易给双方造成伤害。”

“

有的时候，她要的是你的态度，而不是你的行为。你的行为是为了呈现你的态度，所以没有任何类型的特质是那么难沟通的，关键是你能够抓得住沟通的关键。”

是吗？一般不是这样，而是这样：“去，买两张票，在那里等我。”I 呢，I 会用各种方式，耍赖也好，打滚也好，一定要去，最近《西游》这部电影最流行：

“老公我和你讲，一定要去看《西游》，叽里咕噜叽里咕噜……”最后，你实在受不了了，你说：“去吧！”如果她是 C，她不会给你很强势的压力，但是她会给你软泡，上来就说：“省钱是吧？买个碟下个载，省钱是吧？我跟你讲，你看碟看电脑跟在影院里面享受视听盛宴能一样吗？你为了省这一百来块钱，最后丧失了一个享受视听盛宴的机会，而且是非常难得的机会，而且这部电影对我们来讲很有价值、很有意义。如果这样的钱你也省，我鄙视你！”你后来发现不是她鄙视你，而是你也鄙视自己了，这是 C。

但是 S 不是，S 不善于表达，如果处理得不当，很容易给双方造成伤害。但是只要知道怎么跟 S 互动，家庭生活一定可以幸福美满。怎么办？焦点来了，如果你太太或先生真的是 S，她/他与你讲说：“老公/老婆，我们去看个电影。”她/他是非常想去，所以这个时候你只有一个正确答案，说：“去！”然后你一定会问我：“老师，我真的要加班啊！”先答应去，再讲：“去，没问题！我今天要加班，加完班之后我们看子夜场。”或者：“去，没问题！



今天看不了，周末我怎么都带你去。”如果对方是一个 S 特质很高的太太，她一定比你更照顾你的工作、你的感受，只要你敢讲这个话，她会说：“没事，没事，我约我的闺蜜去，你安心工作。”有的时候，她要的是你的态度，而不是你的行为。你的行为是为了呈现你的态度，所以没有任何类型的特质是那么难沟通的，关键是你要是能抓得住沟通的关键。

我怕再讲下去，变成婚恋课程了，来，右手放前面，一二三，WOOSH。

### 典型个案：C 的转换

对于转换模式这个表，我们看最后一个案例，C 特质的转换，松哥的 C 特质有一个比较大的向下的转换。

#### 小访谈：C 的转换

**海峰** “松哥，其实在工作里面你有很多的想法，很多的观点，对吗？”

**学员** “对。”

**海峰** “然后在这个过程中，有的时候因为种种关系，你没有办法达成，所以偶尔会出现一些迁就性行为，比如说，实在没有达成那也没有办法，反正就先做完再说吧，对不对？”

**学员** “对。”

### C 的转换



这种转换出现在分析表系列的时候，表示这个人在工作上需要展示出比他在正常情况下对事实和细节有更高的专注。维持这种转换的时候，谨慎度将会增加，而时常伴随而来的则是独断性或表面自信心的降低。



(DISCOVER 自我探索)



“外在分析表”上“服从度”的降低意味着他在目前的环境中需要展示出比他在正常情况下更为独立或自信的要素。维持这种转换的时候，服从度和合作性将会降低，因为这个人会试图展示他不需要支持的工作能力。

### 小访谈：C 的转换（续）

**海峰** “但是你有在很努力地做调整，你希望不管怎么样，做的过程中总是会有一些收获，对吗？”

**学员** “差不多吧。”

来看以下几点。首先他的 C 很高，代表他内心其实是很有自己想法的，C 在下降就代表他没有办法达到高标准时出现迁就性的行为。不过有一个好迹象，他的 D 是往上升的，他的能量有转移到这个比较积极的方面，就是说他仍然愿意去采取一些行动，他没有因为说达不到目标就轻易放弃。所以看这张表我们知道，他的斗志还在，因为按道理来讲，如果 C 被压得这么低，一般情况下他会表现出比较多的负面情绪，可是这张表让我放心的地方就在于这个 D 是往上升的，而他的 I 跟 S 的部分完全没变动。人际维度对他的工作并没有产生任何的干扰，可是在工作维度，如果是主管可以听听他的意见，听听他的想法，对他的工作态度和工作效率都会有比较大的帮助。



## 作风卡

接下来是作风卡。有的人可能会问：老师，讲了这么久，DISC 到底是什么？首先，每个人身上都有 DISC，可是你如果只能用一个词来形容自己的话，那么最有效的线索将来自作风卡。

翻开之后你会看到，作风卡有 5×5 共 25 格，横轴和纵轴上的格子把作风卡分割成了四个不同颜色的大格子，分别代表 D、I、S、C 四个特质，每个大格子又可以被分成四个小格子，每个小格子又可以分别代表四个子特质 D、I、S、C。







(DISCOVER 自我探索)



## 大格子

先看大格子。左上角这四个小格子，代表 D 特质相对呈现得比较高，全班只有两位；右上角这四个小格子，I 特质相对来讲是呈现得比较高的；右下角的这四个小格子代表 S 特质呈现得比较高；左下角这四个代表 C 特质比较高。横轴和纵轴构成的十字架上的格子我们等会儿讲。

## 小格子

再看每个大格子里面的四个小格子。比如 D 的这四个小格子，左上角的是 D 里面的 D, 右上角的是 D 里面的 I, 右下角是 D 里面的 S, 左下角是 D 里面的 C。D 里面的 S 因为同时具有两个相互对立的特质，我们把这类叫做均衡型。同样的道理，I 里面的 C，S 里面的 D，C 里面的 I 都属于均衡型。



## 十字架区域

接下来讲这个十字架。如果落在中间的九个格子里面，他的个人特质不是特别的明显，代表很多特性的分布比较平均。

## 作风卡分布

下面就我们班的情况，我们一起来看这个作风卡的分布。

如图，先看左上角的 D 这四个格子。我们班是没有“公鸡中的战斗机”的，如果是 D 里面的 D，他很可能就是男人中的男人；但是我们这里有一些相对比较主动的，D 里面的 I。

然后看右上角 I 这四个格子。我们班上没有特别明显的 I，D 里面的 I，I 里面的 I，I 里面的 S，是没有的；只有两个是落在中间的，落在中间代表他们这些部分没有那么明显，因为矛盾的特质集于一身，互相影响。

接下来看右下角 S 的四个格子，S 还好。我们班上的纯 S 也是没有的；但是 S 里面的 D，S 里面的 I，S 里面的 C，都还是比较多的。

最后看左下角的 C。我们班有纯 C，还有很多人跟纯 C 比较接近，然后中间的也有。

总体来讲，这个作风卡的分布比较接近台积电高管的分布。我们在北京帮微软中国的一些研发经理做分析的时候，他们的团队每次有一百多人，测试过几次，也经常是落在下面。

我们看完了这四组比较典型的之后，我们来看“十字架”上的伙伴。



## （DISCOVER 自我探索）

先来看这左边的格子，这 6 位代表他们身上既有 D 的特质也有 C 的特质，这样的好处是他们是比较关注事的，所以你与他们沟通时，要跟他们谈论比较多的任务导向的内容。

这是落在“十字架”的左方的特质，是任务导向，相对来讲在“十字架”的右方，这里有 10 位（9+1 位），是落在 I 跟 S 中间的，就代表他们的人际导向比较强一点。如果有机会跟他们聊，在他们不自觉调整的时候，可以先聊聊家常再谈工作，这样的话比较容易让他们进入到工作的状态。

在“十字架”的上方，落在 D 跟 I 中间的这 5 位伙伴，他们在遇到事情时的反应是相对来说比较快的。

而相对来讲落在“十字架”下方的这 26+76 位伙伴，队伍很庞大，所以我们整个班可以初步定义为 S+C 班，加在一起超过一百，就大部分人是 S+C 特质。对于他们来讲，他们遇到事情时的反应可能会慢一点点，接受新事物时也可能要稍微慢一点点。听到一个笑话，有的时候会像长颈鹿一样，早上听到的笑话，晚上才发现很好笑，所以如果我们课程到八点结束的时候，有人在哈哈大笑，基本上可以判断他是 S 特质（学员大笑）。开玩笑啦，各位的反应其实已经足够快了。

最后我们来看最特殊的一个格子，不但落在十字架上，还落在十字架的正中间。我们这个班 235 人次测完之后，有 4 个人落在这里。针对这 4 位，我有些话要讲。这是人群中极少见的百分之二，各位的测评结果跟我们的统计概率完全一致，200 的出现 4 个。这一类人我们常常叫“板砖型人才”，他们是革命一块砖，哪里需要哪里搬，很多时候每件事情都要自己做一点。请问，这些人容不容易优秀？请注意，在商业社会有一些基本的文明礼貌，



我们有 4 位同事、老师落在这里，你怎么可以说  
不优秀呢，这不是伤人吗？所以答案是容易。下  
一个问题，他们容易优秀，但容易卓越吗？答案  
不一定。对于落在正中间的这类伙伴，他们要特  
别关注自身所在的团队、所跟的领导、所在的项目、  
所交的朋友，因为其他的人对他们，或者说是周  
围的小环境对他们的影响是很大的，所以他们一  
定要跟对领导，选好同事，最重要的是交对朋友。  
因为外部的环境对他们的影响是比较大的，而对  
于其他特质的人来说，特质本身对他们行为的影  
响是比较大的。

### 作风卡的七项说明

我们等一下会挑本班的几个典型个案来看，首  
先来向各位解释下作风卡旁边的几项说明分别代  
表什么。刚才在场举手的四位，你们落在正中间，作  
风卡的旁边什么都没有，它就在与你讲：此报告无  
法解析。软件它认为，反正讲不准，不如不要讲，  
所以我要与你们说抱歉。但是如果你们没有落在正  
中间，作风卡旁边会出现七项文字说明，分别是概  
述是什么、重视是什么、追寻是什么、回避是什么、  
压力反应是什么，最后是很重要的两项，态度是什  
么、策略是什么。

“

落在十字架的正中间这  
一类人我们常常叫‘板  
砖型人才’，他们是革  
命一块砖，哪里需要哪  
里搬，很多时候每件事  
情都要自己做一点。”

“

对于落在正中间的这类  
伙伴，他们要特别关注  
自身所在的团队、所跟  
的领导、所在的项目、  
所交的朋友，因为其他  
的人对他们，或者说是  
周围的小环境对他们的  
影响是很大的，所以他  
们一定要跟对领导，选  
好同事，最重要的是交  
对朋友。因为外部的环  
境对他们的影响是比较  
大的，而对于其他特质  
的人来说，特质本身对  
他们行为的影响是比较  
大的。”



(DISCOVER 自我探索)

## 作风卡的 七项说明

### 概述、重视、 追寻、回避、 压力

这五项指的是对你的描述，主要讲的是你的典型性行为，就是说平时你是怎样的。

### 态度、策略

这两项特别重要，对那些经常和他沟通的人提了一些建议：应该做什么，最好不要做什么。

我先跟各位来解释下应该如何来使用这七项说明文字。前面五项指的是对你的描述，主要讲的是你的典型性行为，就是说平时你是怎样的，你比较看重什么，然后你比较重视什么，追寻什么，你很想回避什么，这是前面五项。后面两项特别重要，一个是态度，一个是策略，对那些经常和他沟通的人提了一些建议：应该做什么，最好不要做什么。态度指的是你跟他相处的时候，你跟他互动的方式，策略指的是你跟他谈论事情的时候，如何有效地影响他的判断。

### 典型个案：D 中的 I

看一下本班的 3 位典型。

首先，我们来看落在 D 里面的 I 的蔡老师。

各位请注意，有两个方面，第一个叫态度，第二个叫策略。蔡老师的报告在态度方面的说明文字是“有效率的”和“反应灵敏的”，所以你跟蔡老师在一起的时候，如果你希望和他迅速拉近距离的话，你最好显得脑子快一点，因为他的节奏比较快。如果你真的不知道，直接跟他讲不知道，这也是快的方式，有的时候重要的是你的表达形式。第二个方面是策略，就是你跟他谈一件事情，他比较可能受到影响的地方。他报告的说明文字一个是“权利”，



### 小访谈：D 中的 I

**海峰** “蔡老师，其实你希望你下属的反应是相对比较快的？”

**学员** “没有想过。”

**海峰** “没有想过没有关系，如果你在交朋友的时候，如果他的反应很敏捷，你觉得会是一件不错的事情？”

**学员** “对。”

**海峰** “在整个过程中，如果真的要让你去做好一件事情的话，有的东西是很重要的。两个东西很重要，你看会不会对你有影响力。第一个是做完这件事情的最大的好处是，会增加你在团队里面的影响力，甚至会要你来负责这个项目。这样的话，会让你对参与这个项目的兴趣会提高还是降低？”

**学员** “还可以。”

**海峰** “第二个事情，做这个项目其实它有很多的人文关怀的背景。如果这样的话，你会增加还是降低做这个项目的可能性？”

**学员** “尽量做。”

对于他来讲，如果你对这个项目有完全的主导权，这个时候他接下这个事情的可能性会增加。第二个词语是“回应人性”，如果你跟他谈这个项目的人文关怀的背景比较强，他做这个项目的可能性会增加。所以，当你拿到这个表后，你可以更加深入地了解他，也知道如何去更有效地说服他。

### 典型个案：S 中的 I

接下来，I 这块在本班没有典型，我们来看 S，S 里面的 I，我们这边显示的是静姐，刚好落在这 15 个人里面。

她报告上面的关于态度的说明是“有耐心”和“支持”。所以跟她沟通



## （DISCOVER 自我探索）

的重点是语速放慢，姿态放低，这个叫有耐心，并且你是要呈现出来的，“没关系，随时跟我讲，一遍不行讲两遍，两遍不行讲三遍，我留一个电话放在这里，有任何问题随时给我打电话”。你要知道你讲哪些话才能给对方正能量，你要知道你讲哪些话才能帮对方把电池给充满。这个就是跟静姐互动的方式，你们可能笑得一塌糊涂，可是静姐觉得舒服就行了。因为你喜欢的她不一定喜欢，她喜欢的你不一定受得了。

### 小访谈：S 中的 I

**海峰** “静姐，待会儿报告我会给你看，然后有任何一项不清楚的你就问我，一遍讲不清楚我讲两遍，我会留个电话给你，有任何问题你随时打我电话。你的感觉怎么样？”

**学员** “很好。”

### 典型个案：纯 C（C 中的 C）

最后我们来看典型的 C，从里面选一位来做互动。

我哪怕真的算是整数，我知道你的特质，我也要加小数点。所以王女士可以做的是，她看完别的报价之后，去详细地了解很多细节，这个刚好的数字是对方已经很豪放地打了包砍了尾，还是真的就是这么多。

因为如果这是个 D 特质很高的决策者，他可能就很讨厌：“什么叫 171.4 万？！1.4 万你还跟我计较，计较什么啊，100 万！”如果你真的砍了，会让他很爽。我们跟一个超 D 的人谈判就这样，171.4 万，他马上就发火：“搞什么！1.4 万还这样，71.4 万全给我砍了！”我们马上说：“好的，砍了！”这样的话，我们就是第一次你只要付 100 万，一年之后再付 100 万，没问题的。你要知道，做企业是不太一样的，今年付款和明年付款是不一样的，如果你



### 小访谈：C 中的 C

**海峰** “王女士，有两种与你沟通的方式，你看你比较喜欢哪一种。第一种是，晚上我们见；第二种是，晚上我们在哪见，跟谁见，聊什么，聊多久，谈成什么。你比较喜欢第一种还是第二种？”

**学员** “当然是第二种。”

**海峰** “她要的是精准和精确。”

**海峰** “现在你负责一个项目，你是甲方，我是乙方，有两个乙方与你报价，第一个乙方说‘我们整个项目的预算是 171.4 万’，第二个人说‘170 万’，你觉得谁在这个项目上更加用心一点？”

**学员** “当然第一位。”

做过企业的话可能印象会比较深。我自己的情况是，如果限定的压力没那么大，我很可能就用这种方式。

所以他说“你搞什么！1.4 万跟我计较，砍掉 71.4 万”的时候，我就马上说：“老大，我答应你，我答应你，你也答应我一件事情行不？”“好，你说。”我说：“没问题，你现在就付 100 万，明年再付 100 万，你自己算一下。”他马上说：“没问题，成交。”

他现在就是现金的压力比较大，对于我来讲，上面的跟他谈完之后，接下来就是跟他的法律顾问谈，他要给哪些抵押物，你这抵押物的细节就不要再烦他了，因为你再去烦他，他又觉得这个计较有啥意思。所以对于这种特质的人，上面你只要他达成一个意愿，下面的东西继续去谈就 OK 了。

各位，对这个部分有没有个初步的印象？右手放前面，让这段时间过去，一二三，WOOSH。





(DISCOVER 自我探索) 模块七

# 把 DISC 用活

李海峰 主讲



## 团队演练\*

刚才通过欣赏这四段视频，各位应该对 DISC 每种特质的优势、挑战，以及与这个特质的人相处的方法都有了进一步的认识。下面我们来做一个团队演练，我把各位进行了分组，每组 10 人，同时大家手里都有拿到一份问卷。

首先是自己把问卷上的六个场景的问题做完，答案写在第一栏上，10 分钟时间；然后以小组为单位进行讨论，得出小组的统一答案，写在第二栏上，15 分钟；之后我会用半个小时的时间提出专家的答案，并给大家进行分析和讲解，专家答案写在第三栏上；然后自己给自己打分，一共 24 个选项，每

---

\* 本团队演练问卷为实践家教育集团 DISC 行为科学中心版权所有。



个选项 5 分，答对得 5 分，答错不得分，自己答案的得分和小组答案的得分分别写在第四栏和第五栏，最后计算出自己的最后得分和小组的最后得分；最后用 10 分钟时间，小组成员进行分享，我再进行点评。

场景一：在等电梯……

反应特质	第一步	第二步	第三步	第四步	第五步
	个人答案	全队答案	专家答案	一与三对答案	二与三对答案
会很有耐心地等电梯及排队。若电梯看起来已经满了，他就会等待下一次机会。					
拼命招呼别人进电梯，并会说：“快进来！还有地方！”					
走进电梯后，若感到非常挤，他们便会开始数人，如果人数超过限制，他们会叫人出电梯！					
会直接走入电梯，并迅速按按钮把门关上。					

场景二：在超级市场里……

反应特质	第一步	第二步	第三步	第四步	第五步
	个人答案	全队答案	专家答案	一与三对答案	二与三对答案
会带着整理好的优惠券和计算器。					
从不写购物清单，并时常在走道上快速走动。					
不论你有没有时间，都会告诉你店里的东西放在哪儿。					
会把什么都准备好，并按购物清单有效率地把东西买齐。					



( DISCOVER 自我探索 )

场景三：在高尔夫球场内……

反应特质	第一步	第二步	第三步	第四步	第五步
	个人答案	全队答案	专家答案	一与三对答案	二与三对答案
会花比较多的时间在俱乐部聊天，而不是真正的打球。					
总是会在固定的时间、在同样的地方、用同样的球杆打球。					
若开高尔夫球车，你就要小心了！他们会常把球打过另一群朋友的场地。					
会记录分数，按规则比赛。（你会看到他们在擦球杆，而且还会上蜡！）					

场景四：要到他们桌上拿东西时……

反应特质	第一步	第二步	第三步	第四步	第五步
	个人答案	全队答案	专家答案	一与三对答案	二与三对答案
可是一团混乱，他们会说：“桌子在那儿！自己去！”					
会说：“在那叠资料中的倒数第三份。”他们的桌子可能很乱，但他们知道每一件东西在哪里。					
桌子也是杂乱无章，但他们会说：“我现在很忙，再等我几分钟，待会儿我就会帮你。”（他们也不知道东西在哪里，但绝不会承认！）若他们重视的人即将来访，他们会快速整理一番，把所有东西藏入抽屉中。					
会用顺序将所有东西归档。					



场景五：在一个团队里……

反应特质	第一步	第二步	第三步	第四步	第五步
	个人答案	全队答案	专家答案	一与三对答案	二与三对答案
哪种特质高的会想出很多点子？					
哪种特质高的会说服别人接受那个点子？					
哪种特质高的会将想法归纳为有系统的行动计划？					
哪种特质高的会确保计划执行无误？					

场景六：当你对他“你做得很好”时……

反应特质	第一步	第二步	第三步	第四步	第五步
	个人答案	全队答案	专家答案	一与三对答案	二与三对答案
哪种特质高的会想知道：“谢谢！但这会不会反映到我的酬劳上？”					
哪种特质高的会说：“我知道！不错喔！你注意到了！”					
哪种特质高的会说：“谢谢！我告诉你我是怎么做到的！”					
哪种特质高的会说：“哦！没什么！”，且心里却想：“这句话什么意思？”这种类型的人，很少对自己的表现满意，因此绝不会相信任何人。					

个人最终得分（ ） 团队最终得分（ ）



## （DISCOVER 自我探索）

下面我来公布专家答案，专家答案并不一定是正确答案，只是从专家的角度提供一个参考。

### 场景一 在等电梯……

# 1

答案是 SICD。

S 特质的人：S 不愿意去挤，也不愿意强出头。

I 特质的人：他热情地招呼大家都一起，挤一挤更热闹。但万一突然电梯响了，I 怎么做，他会自己出去吗？不会！他会让最后一个人出去，口里说道：“不好意思，不好意思，你出去吧，没关系，我先上去帮你冲好咖啡、泡好茶等你啊！”

进电梯之后，彼此在那看镜子忘了按电梯，这种情况最容易在哪种特质的人身上出现？就是 I，特别是两个大 I，两个聊天去了，或者是一进去之后，或者是一个人进去先照一照镜子，看看旁边，最后发现原来忘了按电梯。

C 特质的人：他最有可能数人数，发现人数超标，叫人或自己出去。

D 特质的人：一进去后就关上了电梯，请别跟在他后面。

### 场景二 在超级市场里……

# 2

答案是 CDIS。



C 去一个地方买东西，他一定先把方圆五公里的全都给逛过，货比三家。如果商场把最便宜的打折品印成优惠券发放，C 只买优惠券上的东西。

D 是这样，他一进商店就赶快去寻找他要的那个东西，快速地走动，买到自己想买的，立刻就离开。

I 呢？I 进去之后他知道自己要买什么，可是在行进的途中，他看到哪里人多就要去凑一下热闹，看哪里鲜艳就会到哪里。他喜欢给别人意见，会跟人讲那个东西真好，这个用着还行。直到最后他往往忘记了自己要买什么东西，I 比较喜欢跟人的互动，喜欢看热闹，但是有的时候忘记自己应该关注什么了。

S 倾向于把什么都准备好，按照购物清单有效率地把东西买齐，看起来有点像 C。

和 S 不同的是，C 是认真做规划，S 是为了有安全感，生怕自己遗漏掉东西。他不喜欢变化：永远会在同样的超市，去同样的柜台，买同样的品牌，走到同样的收银台，最后沿着同样的路线回家。

### 场景三 在高尔夫球场内……

3

答案是 ISDC。

I 是第一时间在聊天而不是打球，他很关注人际的互动。打不打球不重要，和谁打球比较重要。

S 不喜欢变化，会在同样的时间，同样的地点，用同样的球杆打球。



(DISCOVER 自我探索)

D 老是会破坏规划，打球到别人场里面。规则和记录对他来讲，意义一样，都是用来打破的。

C 很讲究专业，会很专注。要就不干，要干就干最好。

答案是 DCIS。

#### 场景四 要到他们桌上拿东西时……

4

D 一团混乱，他们头也不抬地说：“桌子在那边，自己去！”一看就有点命令似的。

C 有时候看起来也会很乱，但是他知道自己放哪里，他会告诉你说，桌子上资料中的倒数第三份。C 一般来讲，跟陌生人在一起不会外向。如果是一群好朋友里，往往比 I 还 I，因为平时压抑太久了。C 说话很有逻辑，有时爆出的冷幽默独树一帜。他反而会成为一群好朋友里面比较有亮点的人，所以有的时候在人际互动中，你看这个人，要分情况：跟人熟还是跟人不熟，这个是很重要的。会知道东西在哪里的这种人，是 C。

I 桌子上很乱，他会说我很忙，却又不知道东西放在哪里。即使他的桌面上很干净，拉开抽屉一看，还是一团乱。

S 是比较难判断的，他会用顺序将所有的东西归档，这使他有相应的安全感。



### 场景五 在一个团队里……

5

答案是 DISC。

D 会想出很多点子的，会有很多新点子新想法，第一个会想出点子就可能直接去做。

I 他想到一个东西，他很享受把这个东西拿出来跟别人分享，他要说服别人，可是真的会不会去做？不一定，他真的不一定会去做。

S 也会做计划，S 做计划的目的是让自己有安全感，告诉自己我也做了计划，所以会归纳为行动计划，关键词是“安全”地归纳。

C 会做计划并保证计划完美执行，这个选项的关键词“精确”无误。

### 场景六 当你对他“你做得很好”时……

6

答案是 SDIC。

最后一个是 C 特质，C 的怀疑精神是比较重的，要求相对严格，所以最后一个“这句话什么意思？”是因为他很少对自己的表现满意，也不会轻易信任别人。这是 C 的特质，比较最容易判断。

第一个是 S 特质，这个比较难判断。哪个特质想知道酬劳呢？会不会反





(DISCOVER 自我探索)

映到头脑里面，其中一个关键词就是“想知道”，看起来 C 更会关注酬劳这个事情，C 比较关注，可是他会直接说出来，因为他觉得这是天经地义的事情。想知道，又不太好意思说出来，这个就是 S。S 是不好意思说出来的。

第二和第三两个比较容易混淆，是哪个特质高。

第二是“我知道，不错哦，注意到了”，他的姿态是高一点点，所以表现出来是 D 特质。

第三是“谢谢，让我告诉你我是怎么做到的”，他是很想跟你分享一下，他是怎样做到的，同时他很热情。所以表现出来的是 I 特质。

接下来我们来计算出最后的得分，并且把每个小组的成绩汇总起来。

组别	团队平均得分	成员最高得分	成员最低得分
第一组	90	90	50
第二组	60	55	25
第三组	40	55	40
第四组	55	60	45
.....			

“胜利小组”是由两样东西得出来的：一是团队平均得分，这代表现在的绩效；二是团队凝聚力，这是从成员最高得分与最低得分两者与团队平均得分比较得出的。

从团队凝聚力来说，成员最高得分越高越好，还是越低越好？一般而言，越低越好。像上面的第二组来说，即使最厉害的成员，也没有团队的力量厉害，这样大家都会乐于借助团队的力量。而像第三、第四组那样，最高分的成员可能会觉得是被团队拖累了。



同样地,最低得分的成员也是倾向于越低越好,这样侧面反映团队其实有集众人意见。每一个成员的提高都对团队有帮助。就上面的第三组而言,其实有团队和没团队,至少对这件事而言,没有太大的意义。

对于存在个人成绩很好但是团体得分却很差的团队,最高的同学可以思考一下为什么没有坚持自己的意见。如果这个同学的 S 很高,但是在工作中,有时候可以拿一点点 D 出来,坚持一下自己的观点。而团队中 D 比较高的同学,能快速地组织大家把事情办完,这是非常优秀的领导力,同时有时候也不妨把速度慢下来,多问一下那些 S 的意见,这样才能把他们的智慧都为自己所用。

“

个人成绩很好但是团体得分却很差的团队,最高的同学可以思考一下为什么没有坚持自己的意见。”



## DISC 提示卡

我们花两分钟时间谈一下这个 DISC 提示卡的用法,在台湾,很多的企业培训和咨询时都会用它,提示卡有两个方向。第一个方向是提示给别人看,第二个方向是提示自己。



(DISCOVER 自我探索)

## 提示卡的 两种用法

### 1

#### 提示他人

把自己的提示卡拿给你的下属或你的同事，提示他们怎么才能与你有效沟通。

### 2

#### 提示自己

希望自己修炼某个特质，就把它贴到自己的办公桌面前，同时让同事督促自己，一起成长。

## 用法一：提示他人

首先用法一，如果你比较希望你的下属或你的同事找到你的最短沟通路径，你可以把自己的特质拿出来。举例，我可以贴一张 D 的卡在我面前告诉你，你找我谈话最好谈重点，因为我要听的是重点；你也可以给一个 S 带出来说，我希望你跟我讲话的时候语速放慢一点。这个是你给对方的提示。

## 用法二：提示自己

第二种，我觉得我在销售的过程中，我的炮火不够强，我的能量不够强，我希望我修炼自己这个 D，所以我就把它贴到我的办公桌面前，于是我随时可以看到，这是第一个的方向。第二方向，我的同事可以提醒我及督促我一起成长，修炼这个特质。而最大的关键在于在这个过程中，我们是拿特质在沟通，而不是拿优点和缺点在沟通。

举个最简单的例子，有两种讲法，你比较接受哪一种：第一种，“你这表格做得一点都不仔细，搞什么”；第二种，“这个表格如果你多用一点点 C，我相信最后的结果会更好”。大部分人喜欢第二种的原因有两个，首先第一种是一个判断，我判断你这个行为，不够成熟的人，一听到别人判断行为就把行为跟人连在一起；可是第二种我谈的是特质，



特质就有两个特点：第一个特点，特质没有绝对的好和坏；第二个特点，特质是可以调整的，所以它让你知道你可以努力的方向。这是提示卡的小用处，否则的话你听 DISC 的内容，听完之后一个星期你就忘了，一定忘了。虽然这一个小时你讨论的很激烈，所以经常给自己一些提醒一些提示是非常重要的。

让这一段成为过去，右手放前面，一二三，WOOSH。

“

特质有两个特点：第一个特点，特质没有绝对的好和坏；第二个特点，特质是可以调整的，所以它让你知道你可以努力的方向。”

**D**

**Dominance 支配型**  
【指揮者】

給D型的建議

- ◆放下身段，多傾聽
- ◆謙虛有禮，參考他人建議
- ◆關心人際關係與家庭經營
- ◆接受差異、包容不同聲音

**I**

**Influence 影響型**  
【社交者】

給I型的建議

- ◆今日事、今日畢
- ◆留心自己的金錢
- ◆對人事物別太快先入為主
- ◆別讓情緒左右工作品質

**S**

**Steadiness 穩健型**  
【支持者】

給S型的建議

- ◆學習彈性變通
- ◆勇於表達自己的想法
- ◆積極面對、加強行動力
- ◆關鍵時刻，勇敢做決定

**C**

**Compliance 謹慎型**  
【思考者】

給C型的建議

- ◆避免見樹而不見林
- ◆多一些承諾與行動力
- ◆記得要多一些笑容
- ◆主動溝通、尋求協助

**D**

**Dominance 支配型**  
【指揮者】

特質：發號施令者  
獨立果決  
自尊心極高  
創新多變

和D型溝通方法：

- ①切入重點、不拖泥帶水
- ②掌握時間、重效率與速度
- ③準備完整資料及解決方案

**I**

**Influence 影響型**  
【社交者】

特質：口才好/擅交際  
追求互動  
散發熱忱  
活潑且樂觀

和I型溝通方法：

- ①不多談細節與數字
- ②多給予讚美、認同
- ③保持輕鬆愉悅的態度

**S**

**Steadiness 穩健型**  
【支持者】

特質：以步驟為主  
會為他人設想  
堅持信念  
容易預測

和S型溝通方法：

- ①不給太多壓力
- ②多給予支持及鼓勵
- ③引導他去思考與做決定

**C**

**Compliance 謹慎型**  
【思考者】

特質：擅分析/重思考  
以程序為主  
注重細節  
高標準、完美主義者

和C型溝通方法：

- ①對他的精準表示肯定
- ②清楚明確的字句與語氣
- ③提供完整說明與具體資訊



(DISCOVER 自我探索) 模块八

# 调整自己的性格特质

李海峰 主讲



西游记团队\*

接下来的 25 分钟，我还要跟各位聊一个很关键的问题：学习 DISC 是可能有很大的弊端的。学习 DISC 最大的弊端是，你很容易陷入贴标签的误区，为自己贴标签，也会为别人贴标签。你会说，你是什么特性，所以你就怎样，我就是什么特性，所以我就怎样。我觉得讲再多的道理给大家听也是没有意义的，因为大家光听道理是不能接受的，所以我们也举个团队的例子，既然谈过三国，我们就看另外一个团队，这个团队叫西游记。今天我们学习的是

---

\* 本节所用人像图案选自电视剧《西游记》。



DISC，所以我们就只从 DISC 的角度来讲。各位，你觉得这四个角色在团队里面分别扮演什么特质？

首先看唐僧，您觉得唐僧在 DISC 四个特质里面，在整个团队里面，他扮演的最强的是什么特质？有人说 S。还有呢？C。还有呢？D。还有呢？I。你去哪里讲课都是这样，只要你问什么特质最高？S。还有呢？C。还有呢？D。还有呢？I，咱们的习惯经常是宁可错过，不能放过。一天时间很短，你不能判断他哪个特质最高，我不怪你，因为时间有限。但你一定要有能力知道他不是哪个特质最高，唐僧在 DISC 四个特质里面，在团队里面不可能是 I 最高，因为你能想象唐僧一边唱着 Rap，一边跳脱衣舞吗？除非你看的是《情癫大圣》。第二个是孙悟空，您觉得他 DISC 四个特质里面哪个特质最高？有人说 D。还有呢？I。还有呢？C。还有呢？S。孙悟空 DISC 四个特质都有，但是不可能最高的是 S。孙悟空哪怕被压到五指山下，都有一颗异动的心。猪八戒你觉得他哪个特质最高？这个意见比较统一，I 特质比较高；沙和尚在团队里面 S 比较高，默默无闻。

一个人的特质有可能发生调整跟改变，所以我们今天用一个新的角度来带各位来看，它在团队中扮演的角色。我们看进团队前和进团队后。

“

学习 DISC 最大的弊端是，你很容易陷入贴标签的误区，为自己贴标签，也会为别人贴标签。”



(DISCOVER 自我探索)



唐僧

由 S 特质调整到 D 特质



先看唐僧。

唐僧进团队之前是一个普通的出家人，一天到晚念着一成不变的经，阿弥陀佛，慈悲为怀，身世非常凄惨，他是从河里面被捞出来的，所以这个时候慈悲为怀普度众生，天天一样。这个阶段的唐僧，身上很可能最高的特质是 S。可是在西天取经的路上，唐僧带着 3 个妖怪去打其他妖怪，在这个阶段，唐僧在团队里运用的最多的特质是 D，这个时候不是 S，他在给孙悟空念紧箍咒的时候有任何怜悯之心吗？没有吧，他恨不得念死这个猴子，让你知道为师的厉害。所以，唐僧在西天取经的团队里面用得最多的不是他本体的 S，而是 D，叫不达目的誓不罢休。其他的 3 个徒弟，包括白龙马一共 4 个，都有可能中途开溜，孙悟空只要把紧箍咒拿掉，回去做美猴王了；猪八戒只要有美食美景美女，就留下来了；沙和尚是这样的，大师兄不在了，二师兄不在了，我也走了。三个徒弟走光了，唐僧要不要继续向前？一定要。哪怕妖怪吃他砍他杀他，他也一定要向前，叫舍得一身剐，我也一定要做这件事情。他从一个 S 特质很高，最后变成了一个 D 特质很高，这是唐僧，再来看孙悟空。



孙悟空

由 D 特质调整到 C 特质





孙悟空在西天取经之前，他是美猴王、齐天大圣、弼马温。这个阶段的孙悟空，身上最强的特质可能是 D。你来看下他的职业发展路线，以及他最关键的转折点。首先，他学完本领，他确实是到处惹是生非，但他做的第一件事情是回到花果山，把猴子猴孙叫进来，成为美猴王，然后知道天上有个官叫弼马温，就屁颠屁颠上任了，后面发现官太小，老子不干了，下来当齐天大圣，这是第一个。第二个看他的选择，他去阎王爷那里是改生死簿还是藏生死簿？他是改。I 最好是你找不到我就行，可是 D 是，你居然敢管我，不但要改我的，把我猴子猴孙的全改掉；他去太上老君那里是偷仙丹还是把炉子踢翻？首先先偷仙丹，对于一个 I 特质很高的人，他一定是偷完仙丹之后，他的想法是最好没有人发现，可是对于 D 来讲，不是，偷了一些，还有一些我也想要，可是我等不及，老孙拿不到，别人也别想要。D 特质很高的人，跟 I 特质很高的人，离职处理方法是不同的，因为可能带来危害的幅度不一样。这个阶段的孙悟空可能是 D 最高。

西天取经的路上，孙悟空跟着师父一起取经，这个阶段的孙悟空是 C 特质最高。四师徒里面谁走在最前面？孙悟空。因为唐僧只讲往西、往西、往西，这些路线的选择全是孙悟空来做。化缘是谁的

“

对于一个 I 特质很高的人，他一定是偷完仙丹之后，他的想法是最好没有人发现，可是对于 D 来讲，不是，偷了一些，还有一些我也想要，可是我等不及，老孙拿不到，别人也别想要。”

“

D 特质很高的人，跟 I 特质很高的人，离职处理方法是不同的，因为可能带来危害的幅度不一样。”





(DISCOVER 自我探索)

事情？是猪八戒的事情，因为猪八戒如果不跟人打交道，就像花儿没了阳光。但这只猪他的能力有限，他化不到缘的时候孙悟空去，因为孙悟空一个跟头十万八千里。打妖怪是谁的事情？孙悟空。打妖怪打不赢去搬救兵是谁的事情？应该是孙悟空。为什么这些事情都是他做，因为没有人做得比他更好，他成了一个技术专家。他从一个 D，变成了一个 C。



猪八戒

保持 I 特质不变



猪八戒为什么你们那么好判断？因为他变猪前变猪后没变的是什么？有学员说是“好色”，什么叫“好色”？我很难接你的话，我想说变猪前变猪后没变的的就是“I”，有人说是好色，那代表“I”就等于“好色”。完整的表达应是这样：变猪前变猪后没变的是I，I在猪身上的反映为好色，你是人，你可以不一样，但有的时候可以一样，所以成熟的人对自己的行为和情绪要有控制能力。这是猪八戒。



沙和尚

保持 S 特质不变



沙和尚为什么你很容易判断他是S？因为他在团队里面的作用不明显，摄影师、摄像师没有很多的单独的沙和尚的镜头，除了收服沙和尚的那集，摄影师、摄像师只要镜头对准了沙和尚，就代表要拍团队照了，以证明我的



团队还是有的。沙和尚在进团队以前，他以前也是天上的，为什么会下放到流沙河当妖怪？原因是打碎了琉璃盏。如果孙悟空打碎了琉璃盏，他会怎么办？沙和尚打碎了琉璃盏，就面带微笑，眼含眼泪下去当妖怪，孙悟空会多打几个，反正声音好听。

孙悟空大闹天宫的时候有没有去想一个问题，我打得赢打不赢？打得赢我就大闹天宫，打不赢我就走为上策？孙悟空没有想过这个问题。沙和尚有没有去想一个问题，说打得赢打不赢，打得赢，我就打，打不赢，我才下去当妖怪？沙和尚没有想过这个问题。所以我做一个推测，沙和尚哪怕有孙悟空的本领，他依然会下去当妖怪，孙悟空哪怕只有沙和尚的能力，他还是会选择大闹天宫，只是因为很早就被灭了，所以传不出来。于是让你看到的東西是，面对同样的情境，一个人的能力是他做完选择之后才会发挥作用的，于是我们再套入俗语，同样的环境做出不同的选择，不同的选择形成了不同的结果，不同的结果形成不同的命运。而这个同样的环境做出不同的选择是因为他的性格，所以叫性格决定命运，当然要加某些时候。某些时候性格决定命运，甚至与你的能力没有关系，因为你的能力是你做完选择之后才会发挥作用的。有的时候之前你没有这个能力，但是因为你作了这个选择，所以能力在不断提升。

“

摄影师、摄像师只要镜头对准了沙和尚，就代表要拍团队照了，以证明我的团队还是有的。”

“

某些时候性格决定命运，甚至与你的能力没有关系，因为你的能力是你做完选择之后才会发挥作用的。有的时候之前你没有这个能力，但是因为你作了这个选择，所以能力在不断提升。”



“

企业和团队里面越是中高管越要有能力调整自己。”

“

你要在团队里面产生更大的影响力，你就必须有能力调整自己。”

## 调整力有多强，影响力就有多大

拉回来，我要讲这一节的重点。重点是现在请各位帮这个迷你企业来设置职级。这四个形成了一个迷你团队，两个是中高管，两个是中基层。以他在团队中的作用、贡献和不可缺少性，你会让哪两个当中高管，哪两个当中基层？唐僧跟孙悟空应该是中高管，沙和尚跟猪八戒是中基层。如果大家都同意的话，我给线索，大家给结论。线索是，中高管的唐僧从一个 S，变成了一个 D；中高管的孙悟空从一个 D，变成了一个 C；中基层的猪八戒继续当 I；中基层的沙和尚继续当 S。你们得出的结论是什么？职位发生改变，行为发生调整。企业和团队里面越是中高管越要有能力调整自己，普通员工无所谓，干好自己就行。所以你要去想一件事情，你真的就想一直做普通员工吗？不是说普通员工不好，而是你要去调整想法，不要每次都觉得我就这样了，我为什么要改变，他改变啊。你要在团队里面产生更大的影响力，你就必须有能力调整自己。因为我们强调 DISC 是可以调整和改变的。

右手放前面，让这一段成为过去，一二三，WOOSH。



## 战场法则和家庭法则

所以当你要去用 DISC 的时候，不要去给自己找借口，你要说我在团队里面需要有更大的影响力，所以我愿意主动去调整我自己，这是第一个部分。第二个部分更重要的是，我们要非常清楚地知道，分类会有一个很大的局限，它会让我们经由贴标签产生裂缝，只有一个东西可以把它融合，那就是“家”的文化，我们也可以叫做“爱”，或者是“来自内心的感恩”。经营企业为什么难？经营企业有两套法则，第一套法则叫战场，第二套法则叫家庭。战场的原则是，叫你去冲锋你不冲锋怎么办？毙了你。家里的原则是，叫你看电影你不看电影怎么办？换了你（开玩笑）。叫你看电影不看电影，家里的原则是，那就去吃饭了，那就去逛街了，那就下次再去看了，反正只要开心就好。战场是先追求结果，然后再去照顾感受，家里是先要感受好，解决方法有无限种可能性。做企业两块都要，战场这块能让企业做大做强，家里这块能让企业做长做久。如果你只会战场这一块，企业起来得快，倒下也很快；如果你只要家庭这块，企业变成了福利社，最后企业也没办法继续。所以做企业是两块都要。

“

当你要去用 DISC 的时候，不要去给自己找借口，你要说我在团队里面需要有更大的影响力，所以我愿意主动去调整我自己。”

“

分类会有一个很大的局限，它会让我们经由贴标签产生裂缝，只有一个东西可以把它融合，那就是‘家’的文化，我们也可以叫做‘爱’，或者是‘来自内心的感恩’。”

“

经营企业有两套法则，第一套法则叫战场，第二套法则叫家庭。做企业两块都要，战场这块能让企业做大做强，家里这块能让企业做长做久。”



(DISCOVER 自我探索) 模块九

# 平衡工作与家庭

李海峰 主讲



## DISC 在家庭关系中的运用

DISC 不仅可以在工作上给你很大的帮助,在家庭中也能给你很大的提升。我刚刚出去的时候正好有个伙伴问我:“李老师,你这个课讲得还不错,在公司团队里的运用我也知道,可是我一回到家里,看到我的另外一半还是那个样子,还是不知道应该怎么办。李老师,你有什么好办法吗?”他的这个问题短时间很难回答,所以我就借助这段时间来跟各位谈谈。如果你真的有很娴熟的技巧,可以把公司团队的关系处理得很好,那么我相信你一定有非



常不错的人际敏感度，家庭的关系也一定可以幸福美满。

要谈家里的案例的话，我也没办法去讲别人。既然让大家牺牲了那么多，我也牺牲一下自己，来谈谈我家里的情况。请看这张照片，依次是我、我的太太、她的外婆和我的妈妈。从照片中我的姿势可以看出，我在家里的位置是属于那种被按着还要在那里笑的人。



各位，你觉得是哪两种特质的另一半比较难相处？D 特质和 C 特质。因为 I 和 S 比较关注人，相处起来比较容易；D 和 C 不容易相处的另外一个重要的原因是，家庭关系里的 D 和 C 往往是相伴而生的，有 D 就会有 C，有 C 就会有 D。在公司里面 D 和 C 是分得很清楚的。公司里面的 D 是这样，要你做，你不做，我砍了你；C 是这样，要你做，你不做，你做你的，我做我的。而家里不是，家里是，我是 D，就对于每一件事情都要做决定，所以下意识你会觉得我 C 也很高；或者我 C 很高，我把你当成我的一部分，所以你就会感觉到我 C 很高的同时 D 也很高。

“

I 和 S 比较关注人，相处起来比较容易；D 和 C 不容易相处的另外一个重要的原因是，家庭关系里的 D 和 C 往往是相伴而生的，有 D 就会有 C，有 C 就会有 D。”



(DISCOVER 自我探索)

## 改变世界太难，学会调整自己

我太太很有趣，她刚好是一个 C 高达 95% 的人，就是高到要破表的那种。举两个例子，第一个例子是，我家客厅有条长沙发，进去之后如果没有冲凉只能坐在沙发的右边，洗完澡换好衣才能坐在左边，请问你家的沙发会这样吗？沙发有条无形的分界线。第二个例子，有一次我跟她在小区散步，太太摔了一跤，我马上去扶她。我扶她的时候她拿出纸巾，以为她要擦手，但她却没有，而是吸了一下旁边的水。我整个就傻掉了，我说：“你摔跤，你不擦手你去吸水干吗？”她这样讲的：“我起来之前不知道自己有没有受伤，如果受伤了我就要去医院检查。如果去医院检查发现我要动手术或有其他问题，我就去化验纸巾里面清洁剂的含碱浓度，如果过高，我就找物业索赔。”我太太如果不去当福尔摩斯，简直就浪费了。

“

当你跟一个 C 特质这么高的人生活在一起的话，有的时候你就要开始练习一种能力，一种去理解她去接受她的能力。”

当你跟一个 C 特质这么高的人生活在一起的话，有的时候你就要开始练习一种能力，一种去理解她去接受她的能力。我和我太太两个人住，我们喝水的时候没有用那种桶装水，而是用酒店那种一烧就开的水，这种水最大的挑战在于有的时候你会忘了拔插头。反正我有一次忘了拔插头，我太太就直接说：“李海峰，你不爱这个家！”我觉得很奇



怪，没拔插头跟不爱这个家有什么关系？她的逻辑很有趣，没拔插头可能会引起水导电，有可能烧掉这个家，所以没拔插头就是不爱这个家。我理解了这个原则之后，我就开始读懂了。

老天是公平的，有一天让我发现她也没拔插头。请问各位，我要不要跟她讲？要，如果你做好了死的准备。C 很高的人是很难接受别人给他的直接反馈的，所以我当然知道不能讲，所以我就忍，忍了4个小时，没忍住，于是在客厅跟我太太说：“老婆，你有没有发现厨房有什么不一样？”够委婉的吧？我老婆听完之后，马上反应过来，跟我恶狠狠地讲了一句话：“李海峰，你跟老婆计较，小气成这个样子，你算什么男人！”我没拔插头叫我不爱这个家，她没拔插头叫我不是男人，请问有这样的老婆好不好？那要看谁的老婆喽。

古代有一个国王，走在路上割伤了脚，就号令全国把牛杀了，将牛皮铺在路上，脚踩到牛皮就不会伤到脚。不过有两个挑战，第一个，牛皮放在路上风吹日晒，要定期更换；第二个，把牛全杀了，也没有办法将地面铺满。一个聪明的臣子就给国王一个建议说：不要把牛皮铺在地上，切成一小块一小块裹在脚上做成皮鞋，这样就不会割伤了。

“

C 很高的人是很难接受别人给他的直接反馈的。”





(DISCOVER 自我探索)

“

永远不要试图去改变对方，而要用对方接受的方式去影响他。”

“

没有什么好争的，你太太骂你笨，你就真的会变笨吗？不会嘛，做男人，要有一颗强大的内心。她骂你笨，她就消气了嘛，消气了，就不会去 shopping 了嘛。”

改变世界太难，而要学会调整自己。你的太太、你的先生、你的学员、你的同事、你的领导、你的下属，和你根本就是两个不同世界的人，永远不要试图去改变对方，而要用对方接受的方式去影响他。

我希望给各位建立的印象是，在你听完我的故事之后，发现你家里的那位其实也挺可爱的。我太太是 C，有 C 就会带 D，她的口头禅很简单，只要有什么事情就直接上来一句：“李海峰，你怎么那么蠢呀！”这是她的口头禅。你老婆骂你蠢，你要不要跟她争？我丈母娘有两次直接跟她说：张晔，你不能这样讲你老公，在外面要给老公一点面子。我老婆听完，就恶狠狠地说：“他就是蠢嘛。”刚才只有几个人听到，现在所有亲朋好友全都听到了。

如果要跟她争，我读少科班毕业，初中高中四年，她读六年，谁蠢一点？我太太中山大学传媒系，她那一年考试成绩是第一名，你中大传媒系考试第一名有什么了不起，我没有参加高考，保送大学，谁笨一点？我太太是广州联通客服副总监，下面两千多号人，你管两千多号人有什么了不起，我这家软件公司在大中华区有 20 多家分公司，谁蠢一点？你要不要跟他去争？没有什么好争的，你太太骂你笨，你就真的会变笨吗？不会嘛，做男人，要有一颗强大的内心。她骂你笨，她就消气了嘛，消气了，就不会去 shopping 了嘛。



所以，你如果理解了的话就会知道应该怎么去应对，时间有限，直接讲三点。我尽量三招搞定她，第一装傻，第二装可怜，第三装可爱。装傻最简单，“李海峰你怎么这么笨啊！”“我笨了，我不知道自己哪里笨呢？”她就很生气，你笨到都不知道哪里笨，她就出去了，我就一个人看电视，开心。第二个，装可怜，“李海峰你怎么这么笨啊！”叽里咕噜，噤里啪啦，把一大串如何辛苦、如何劳累讲给她听，我老婆说我最擅长使用这一招。各位，大家都在工作，谁不辛苦？讲实话，她如果爱你，你愿意和她去分享，某种程度上她一定会包容你。最后一招最有效，但是要谨慎用，叫装可爱。反正我用完之后，被追杀了三个月。“李海峰你怎么这么笨啊！”“对啊，就是因为笨才会娶你呀！ Oh Yeah！”

### 没有最好，只有最合适，最用心

请问有这样的老婆好不好？这世界上没有最好，只有最合适，最用心。我现在每个月会有一周时间在家不出去，我之前365天中有340天在出差，要不在讲课，要不在讲课的路上，你要想，每个月只有两天在家，我太太如果不是D、C，是I、S，你觉得出门在外我放心吗？我正月初四结婚，正月

“

我尽量三招搞定她，第一装傻，第二装可怜，第三装可爱。”

“

这世界上没有最好，只有最合适，最用心。”



(DISCOVER 自我探索)

“

首先是忍受，然后有能力变成接受，最后才有能力变成享受。”

“

我们要靠自己的能力，而不是运气来获得家庭的幸福。”

初五新加坡有项目。正月初四中午我在江西结完婚之后，南昌机场直接飞到深圳，转晚上的航班飞新加坡，等到大家去闹洞房的时候，发现新郎不在，我太太如果不是 D、C，是 I、S，你觉得会允许这种事情发生吗？买房是件很麻烦的事情，买房之后的装修更麻烦，我家从买房到装修，我没有花一分心力，全是我太太管的，她看过的合约，我还要看第二遍吗？

各位觉得我在家干不干家务？抱歉，我在家里从来不干家务。因为每个星期有钟点工过来，重活累活全部没有，家务只剩下两种，第一擦擦地，第二洗洗碗，你觉得我太太放心我擦的地，放心我洗的碗吗？所以出门在外享尽好名声，因为所有的亲朋好友都在说：“张晔，你怎么找到一个脾气这么好的老公？”她要骂我，我也不反驳，强大的内心嘛。出门在外享尽好名声，然后在家里一分活都不干，每次她在干家务我就说：“老婆，加油！加油！”然后我去看电视了。

请问有这样的老婆好不好？可是不要忘了，要想享这个福，就得——有伙伴说“就得吃这个苦”。什么叫“吃这个苦”？一点觉悟都没有，这个叫享受。首先是忍受，然后有能力变成接受，最后才有能力变成享受。



我们要靠自己的能力，而不是运气来获得家庭的幸福。因为婚姻的经营、公司团队的经营，跟谈恋爱是不一样的。谈恋爱靠的是运气，有些人运气不好，一辈子看不到一个一见钟情的，当然有些人运气很好，一天看到三个一见钟情的。可是你看到的再多，你跟她在一起也要经营，经营靠的是能力，谈恋爱可能靠运气，可是公司的经营、团队的经营、家庭的经营，一定要靠能力。

来，右手放前面，让这段成为过去，一二三，WOOSH。



李海峰（微信个人）



李海峰（微信公众号）



课程花絮



李海峰讲师介绍



(DISCOVER 自我探索)

## DISC 四句教

### 无优无劣是特点

你的特点是没有优劣之分的。

### 有优有劣因环境

这个特点有可能成为优点，也有可能成为缺点，所以不是好不好，而是合适不合适。

### 分辨优劣靠敏感

你能够分辨出这是好还是不好，这靠的是你的敏感度。

### 扬长避短是能力

你能管理你自己的优势，把它发挥出来，让自己的劣势变得相对小了影响，这个是你的能力。



## 结尾

我要结尾了，最后送各位四句话，提三个问题，感谢两个人，并且借助一个掌声。

### 送四句话

首先，提的四句话很简单。王阳明心学有四句：“无善无恶心之体，有善有恶意之动，知善知恶是良知，为善去恶是格物”。我这里借鉴他的那四句，但是写得不好，跟各位来分享。首先是你的特点是没有优劣的，所以我们讲“无优无劣是特点”；但是我们说这个特点有可能成为优点，也有可能成为缺点，所以不是好不好，而是合适不合适，所以我们讲“有优有劣因环境”；如果你能够分辨出这是好还是不好，这靠的是你的敏感度，“分辨优劣靠敏感”；最后一点就是你能管理你自己的优势，把它发挥出来，让自己的劣势变得相对小了影响，这个是你的能力，“扬长避短是能力”。这四句话给到各位，这是第一个部分。



## 问三个问题

第二个部分，我问各位三个问题。第一个问题是，各位从今天进入这个课时，到目前为止，真的觉得有学到回去就能用的东西的请举手；第二件事是，今天中午各位其实没有休息，我们有的时间又拉得特别长，但是今天一天，各位过得还蛮开心蛮愉快的举手给我看一下；最后，觉得我讲话，有的时候我会扯到很远，但是我也会拉回来，我的逻辑还够清楚，论点论据还够充分的，觉得我这点做得还不错的请举手。不是强迫各位，而是再一次跟各位来加深什么是 DISC，有没有学到自己马上可以用的东西的，这是谁最关注的？D。有没有趣好不好玩，这是谁最关注的？I。逻辑够不够清楚，思维够不够严谨？C。我为什么我们没有问 S？是这样，别人举手，S 也举手。

## 感谢两个人

首先我要感谢我自己，在每次讲授时我都得到最多的自我提醒。如果我的某些话让你不舒服，请别介意，那些话更可能是我对自己说的。

另外我要特别感谢你，因为你当下投入学习和未来积极实践，才会让我的付出有价值。

希望我们都能凭借能力而不是运气获得自己的幸福、快乐和成功。

## 借一个掌声

最后借一个掌声，这个掌声之外是我要的，要的原因很简单，因为任何一次培训的收获，都离不开组织者的辛勤工作。所以最后借助各位最热烈的掌声感谢领导对这次培训的重视，感谢所有组织者为这次培训付出的辛勤汗水。谢谢大家！



# DISC

探索自我  
and  
双赢沟通

主讲/李海峰 地点/复旦管理学院带楼 时间/2013.2.21

- WHY?** → 为什么学DISC?
- WHAT?** → DISC是什么?
- Part 1. 行为风格理论
- Part 2. DISC内核
- Part 3. DISC的优势和挑战 (测试)
- Part 4. DISC特质与相处原则 (看电影)
- HOW?** → 怎样运用DISC?
- Part 5. 防止优势成为劣势 (三国人物点评)
- Part 6. 阅读行为风格说明书 (报告解读)
- Part 7. 理论联系实际 (情景演练)
- Part 8. 调整自己的行为风格 (西游记团队)
- Part 9. 实践工作与生活 (家庭关系)

上午

下午

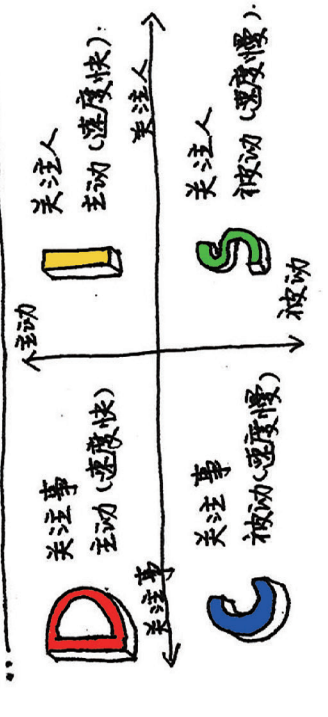
## PART 1

- “DISC” → 行为风格理论
- ① 行为 → 情绪
- ② 认识 → 了解 → 管理 → 一个人的付出
- ③ 提升对人的敏感度 → LEVEL 1. 识别 → LEVEL 2. 运用 → LEVEL 3. 管理
- 案例

- 研究行为的两个基础
- 通过建立信度
- 行为风格倾向性
- 行为倾向性 & 研究的科学性
- GAME: 两个系统
- GAME: 描述一个图
- 建立坐标轴
- 以描述事物
- 右手在上 → 事业成功
- 左手在上 → 家庭幸福
- 握手这样, 看人也一样

## PART 2

- DISC内核
- 信度 =
- 原则一: 打配合, 做组合
- 原则二: 从他人的角度出发



# 行为风格理论 & DISC 内核

时间: 2013. 2. 21. 主讲: 李海峰

地点: 复旦大学管理学院史带楼

**C 思考者**  
比尔·盖茨



**S 支持者**  
甘地



**I 社交者**  
克林顿

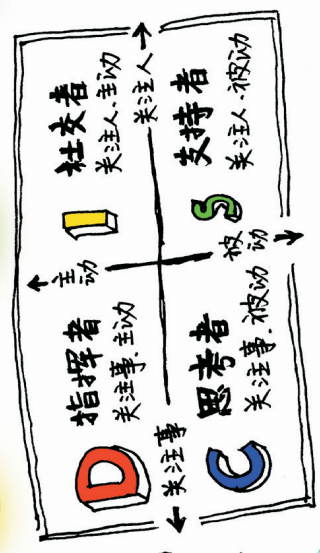


**D 指挥者**  
拿破仑将军  
撒切尔夫人



行为影响 { 自己的情绪  
他人的情绪

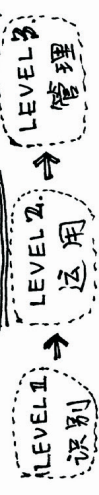
注意:  
1. 每个人身上都有 D.I.S.C.  
只是比例不同而已.  
2. D.I.S.C.  
没有好坏对错之分.



**#2**  
认识 ≠ 了解  
管理付出 激发收入

**WOOSH!**  
让刚才一段  
成为过去

如何从“认识”到“了解”?  
提升对人的**敏感度**



**#3**

销售案例  
“欢迎光临”之后  
的举动是区分  
“平庸”与“卓越”的  
分水岭.

研究行为风格的两个基础

**行为倾向性**  
**研究的科学性**

小游戏: 两手交叉握  
右手在上 → 事业成功  
左手在上 → 家庭幸福  
握手是这样, 看人也一样!

小游戏: 描述个圆

△ ○ □ → 圆  
9 ○ ! → 句号  
母鸡 ○ 小鸡 → 鸡蛋

建立坐标轴来描述行为风格的倾向性

**#5**  
行为风格的  
两个维度



TIP:  
维度1 { 关注事, 任务导向, 理性, 或独立, 喜欢支配, 角度出发  
维度2 { 关注人, 人际导向, 感性, 喜欢关系, 爱助人  
维度1 { 主动, 速度快, 外向, 直接, 独断  
维度2 { 被动, 速度慢, 内向, 间接, 保守.

从他人的  
打配合,  
做组合.





## 挑战与优势



### D 指挥者



速度过快  
团队跟不上步伐



不善授权  
下属的猴子跳到肩膀上



意志的斗争  
信心的传递



### I 影响者



描述的愿景  
不能实现



善于描述，  
营造体验氛围。



结巴如何做到《大英百科全书》  
销量排名全球第一？→ D 特质

GG 你买一本就好，不要的话  
我就读给你听！

→ 培养 D 特质的销售员对我们  
公司产品坚定信心。



### C 思考者



很难亲近，  
不易快乐



善于厘清牛，  
抓住关键问题进行引导



### S 支持者



不善应变，  
不敢出手



从对方的角度出发  
为客户着想。

S 特质最擅长的两句话：  
#1 GG 我不是您，我没有  
办法帮您决定。  
#2 GG 但是我如果是您，  
我真的会考虑一下这个项目。

I 最擅长让您在没买之前  
就已经体验到所有买后  
的待遇和感觉。



用单一的标准  
要求不同特质的员工



你的 DISC  
能够得多少分？



哪个特质  
最适合做领导？

答案：都适合。  
D 有拿破仑将军，I 有克林顿总统。  
S 有圣雄甘地，C 有比尔盖茨。

哪一个不是领导？



哪个特质  
适合做销售？

答案：都适合。  
D 有意志和信心，I 喜描述氛围，  
S 为对方着想，C 善于厘清牛



哪个特质  
适合做行政卫生？

答案：都适合。  
每种特质都有自己的优势，  
只要把相应的挑战克服了，  
一定可以利用好自己的性格基础。

# D 导演

指挥者  
典型特质  
影片《家有喜事》  
相处原则

与D的  
相处原则

不要对D  
造成压迫感

汇报时  
注意要点

预防D  
快速决策

工作上的事  
随时找他

婉转地  
提醒错误

## II 出场

手上东西非常多→忙  
本无表情→不想浪费时间  
造型夸张→手表→时间观念强

## II 打招呼

往往在组织中有权威者在  
能力大都很强，能同时兼顾多  
非常关注工作迹象  
给你更多事情时代表他想提拔你  
骂你时要主动反省自己工作  
D以错误迹象是与你有更多交流

## III 汇报工作

倾向于快速决策  
多建议→打探计划  
按一种沟通式  
要心只是“接下来做什么”

## IV 互动

小事无所畏惧，全作我  
做错事时D做的第一件事就是批评  
关注事情→不要用上或S的方式互动  
善于借助权力掌控整个局势

## V 应对压力

从不在乎别人的攻击或  
处理压力的方式是  
继续做事

# I 社交者

典型特质  
影片《游戏风云》  
相处原则

与I的  
相处原则

热情地  
回应

幽默风趣  
保持心间

幽默而  
保持心间

记得你  
坚持

## II 出场

动静大，人未至声已定  
衣着鲜艳，喜欢装饰  
说话幽默，有创意  
道别时高阔地挥手很长

## II 互动

社交主动  
喜欢肢体接触

## III 打招呼

总是有很多朋友  
信奉“你对我好，我也会对你好”  
在钱的问题上本身就要豪放

## IV 应对压力

倾向于利用压力，喜欢用威胁或暴力方式进行自我振奋  
喜欢用极端的方式和丰富想象力进行表达

# S 支持者

典型特质  
影片《喜剧之王》  
相处原则

与S的  
相处原则

只要有一两句温暖  
的话就可以了

多一些关怀  
与包容

4 工作状态

没有个性，就是S的个性

## II 出场

装饰心，特定位置没有特定  
口头禅就是“对不起”

## II 与人相处

尽量避免矛盾  
往往乐于助人  
→两种忙“难拒绝”顺从他人  
人情忙忙

## III 面对压力

面对压力时往往默默忍受  
最不可能参与争吵与辩论

## IV 工作状态

没有个性，就是S的个性

# C 思考者

典型特质  
影片《女人不坏》  
相处原则

与C的  
相处原则

下  
与C保持  
距离

用数字  
说话

让他  
慢慢

善用  
比较法

## II 出场

外观简单整洁  
注重头发的打理  
一般戴着硕大的眼镜，随身带着文件夹  
表情严肃紧张

## II 互动

需要和别人保持距离  
严格排阻程序办事  
与人交流冷静，君子之交淡如水  
利用把情感放在天平上称，称

## III 汇报工作

只使用数据说话  
使用反问句往往意在表达愤怒  
C内心是时话型的  
C的悲观是日慢慢的

## IV 面对压力

不善平和地化解压力  
追求完美，对自己和别人要求很高



## 怎样管理自己的情绪?

- 1 不要压抑它,坦然接受它
- 2 1星期的观察实验
  - 列出与你工作互动最多的人
  - 选出你最喜欢的人 → 找他的不足之处
  - 选出你讨厌的人 → 找他的优点

## 对待差异的三个阶段



第一阶段 接受

第二阶段 享受

没有优点,没有缺点  
只有特点

你觉察不到他的长处  
很可能只因为时机没到

性格特质很有趣,  
用得如,它就成就了你;  
没用好,它很可能就是你  
最大的障碍。

## D特质的张飞



张飞一声怒吼,曹操五千精兵屁滚尿流  
严逼下,三天内做出10万良马,  
下属做不到,就把张飞脑袋砍了。  
→ 了解别人的人,脑袋能留着;  
不了解别人的人,脑袋怎么掉都不知道。

张飞志也,才倾国也。  
非学无胆广才,  
非志无以成学。



## C特质的诸葛亮

锦囊妙计

不仅十分聪明,而且是个预言家。

病死五丈原军营。

都说诸葛亮生病死的,其实他应该是累死的。

## I特质的关羽

温酒斩华雄

善于形象包装和形象传播。

大意失荆州,败走麦城。

情绪控制能力弱,一直自以为足,不断地在塑造传奇和传说,却忽略了团队应该做的。

情哥,酒过在那里,斩砍完之后再半喝。



## S特质的刘备

摔军泪迷途症

善用仁,善用情,善用义。

D特质的曹操用他心口拿走了徐庶的身,

S特质的刘备却用他的S留下了徐庶的心。

刘备病死

张飞死了,刘备报仇,战败一病不起。

刘备忘记了一件事情,他除了是兄弟的老大,更重要的

他也是蜀国的君主。

## 蜀国的悲剧

问题:缺乏有效的互动。

解决方案 { 加强团队沟通 → iPlano v5

完善公司治理,避免个人独裁,轮值CEO。

96

判断一个企业家是怎么垮台的,只需要看他心第一桶金是怎么赚的。

成也萧何,败也萧何,用得好成就一个企业,

用得不好的话成为企业发展最大的障碍。

# 感慨

## 李海峰培训手记

上午陆雄文院长开场，下午周健常务副院长总结。  
复旦管院 3 位分管院长全程参与分组讨论。  
国际知名学府复旦虚怀若谷，管院领导重视员工素质提升。  
**机构（人）和麦穗一样，成熟的、有料的都低着头。**



# 感动

## 李海峰培训手记

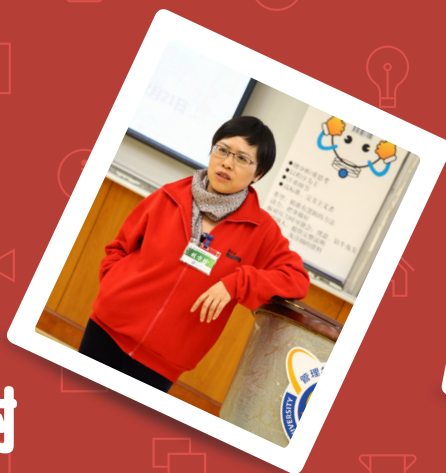
复旦管院调配精英，协助前期访谈，中间执行及后续跟进。  
实践家 DISC 中心和商学院，合理分工，内场组和外场组配合默契。  
235 人次测评，3 个功能组，1 个主会场 3 个分会场，每一步是汗水。  
**任何培训的收获，都离不开组织者及后勤团队的辛勤工作。**



# 感恩

## 李海峰培训手记

实践家教育集团副董事长郭腾尹，ASK123 集团总经理林嘉怡，担任分组期间后台支持体系以及中间执行体系引导老师。两位老师屈尊提携后进，使我在演讲之外只需专注前台开拓体系研讨。  
**一个好的引导师，比一个好的演讲者需要更多经验和态度。**



# 感谢

## 李海峰培训手记

本次项目管院负责人刘方珍老师，她对全院 200 多名学员了如指掌。培训结束，立刻就帮我们录制客户满意见证视频。缘起于四年前可口可乐内训学员的推荐，虽然我仍不知其名。

**全心做事，每个人都可能成为你的贵人。**





## 感谢信

尊敬的实践家教育集团 DISC 行为科学中心的各位合作伙伴：

衷心感谢你们对我院 2013 年行政工作会议的大力支持！正因为有了你们专业化的服务、支持与协助，本次会议得到了我院员工的一致好评，取得了圆满成功。

首先，要特别感谢贵公司三位优秀的培训师——李海峰老师、林嘉怡老师和郭腾尹老师，尤其是担任本次培训主讲的李海峰老师。李老师无论是前期课程的沟通与准备，还是课堂上生动、风趣、幽默的授课，以及课后认真和及时的分析与反馈，其作为职业培训师的专业态度与高超的授课技巧，都给我们留下了深刻的印象，也得到了绝大部分同事的肯定与好评。

其次，要特别感谢本次项目的执行经理郭强先生，以及他带领的整个执行团队。从前期的沟通与材料准备，到近 250 份测评的发送、收集、跟踪与打印，以及会议当天专业化的会议服务与支持，都让我们感受到了贵公司对此次会议的重视，也感受到了贵方工作人员的敬业精神以及高度的职业化态度。

与贵公司的这次合作是一次愉快而难忘的经历，在整个项目的合作过程中，我们也体会和学习到了很多，受益匪浅。希望在后续的团队报告分析与解读中，仍能继续得到贵方的支持。

再次衷心感谢各位对本次会议的全程支持，期待今后还有机会再度合作！  
此致！

敬礼！

复旦大学管理学院  
行政人事办公室  
2013 年 2 月 25 日





### 长江商学院 EMBA 学员

王天健 深圳广阔天空网络科技有限公司 董事长

我们是一家互联网游戏公司，团队中有很多非常优秀的“90后”，海峰老师协助我们在保证组织够聪明的同时保持组织健康。就我个人而言，在带领中国国家队夺得亚洲杯复式德州扑克比赛的冠军过程中，海峰老师的 DISC 理论也让我们更好地掌控自己的情绪，读人下判断。



### 中欧国际工商学院 EMBA 学员

任绍志 东莞市普赛达密封粘胶有限公司 董事长

听海峰老师的演讲，我被他的激情所感染，为他的理性所折服；请海峰老师到公司内训，员工也为之疯狂、为之折服。台上他侃侃而谈，台下他幸福生活。他的年龄比我小，能力却很强。亦师亦友，愿 DISC 在海峰老师的传播下造福更多企业与家庭。



清华大学  
汇丰商学院

### 北大汇丰商学院 EMBA 学员

王俊强 大汇地产投资基金 总裁

学习只有找到方向才能最为有效，投资讲究的是用最少得最多。感谢海峰老师协助我找到自我优势，提升我对人的影响力。其实人生最大的投资是自己，而做项目的关键是能和各个团队合作。海峰老师的课程给我相当大的震撼，把人性的变化性与规律性、管理的科学性与艺术性讲解得非常到位，并把 DISC 的应用延伸到了销售、客服等不同的职能范围。在海峰老师的协助下，通过建立客户的心理档案，我们合作的经销商大会获得空前的成功！



复旦大学  
管理学院  
FUDAN UNIVERSITY

### 复旦大学管理学院 EMBA 学员

袁海波 昆山华泰纺织有限公司 总经理

海峰老师一堂课，让我明白销售和管理都得从对人的敏感度开始；海峰老师的一本书，让我开始真正琢磨如何将理论运用到实际；海峰老师的一封推荐信，让我得圆复旦 EMBA 之梦。我认为这不仅是应该在大型企业广泛应用的方法，在中国民营企业的管理中，DISC 理论更有大道至简的效用。企业粗放式的发展需要得到理论的支持和名师的指引，才能获得有品质的快速增长。



在回答这个问题之前，我先分享一个故事。某次我参与一个组织绩效分论坛的辩论会，主办方请到各理论门派在现场大 PK。我作为 DISC 的代表，针对台下嘉宾的问题舌战群雄，甚是得意。当时年轻气盛乘口舌之快，后来自己去深入学习和认证其他理论的模型，发现当年让我的对手哑口无言的问题，其实是可以在那个体系里找到解决方案的。我顿时心生惭愧。加上近年来，我常常发现有很多对 DISC 略知皮毛的人将 DISC 简单化，我就养成一个习惯，不再在公开场合评价其他理论学派。

DISC 是个宽泛的体系，我想分为 DISC 理论、DISC 报告和 DISC 软件系统三个方面来讲。

比如：20 分钟我们就能让不懂 DISC 的人熟练地使用 DISC 语言，但必须要花 2 天时间才能了解和掌握九型人格和 MBTI。



所以对初级掌握者来说，学习 DISC；对敏感度有很高要求的，学习九型人格或 MBTI。

DISC 理论，相比于性格色彩、PDP 的缺点是不够生动形象，但在描述组合的时候会更加方便。

比如：性格色彩用颜色，PDP 用动物都可让人迅速接受，但当谈到这个人是有点儿红和黄的蓝，以及像老虎和孔雀的猫头鹰的时候，如果直接说这是相对偏 DI 的 C 会更容易接受。

所以谈简单的概念的时候可以看性格色彩和 PDP，具体到人的描述可以使用 DISC。

---

### DISC 理论通俗易懂，但如果需要精准度，就需要靠 DISC 报告协助。

---

市面上的报告，只要能长期在市场上没有消亡的，就代表其信度、效度和实用性都没太大问题。

但有两个问题，大家可以关注一下。

（1）报告是强调不可以改变还是可以改变：

强调不能改变的，适合做个人发展和自我完善。比如 FPA 性格色彩、九型人格和 MBTI。

强调可以改变的，适合做团队建设和组织效能提升，强调人的主观能动性，比如 DISC。

（2）报告是线性算法还是立体评测：

线性算法，基本上是非 A 即 B 的选项，然后加在一起是个总数，忽略矛盾特质共存的可能。好处是免费。

立体测评，全面精准，往往有内在、外在、总结、转换模式各个维度，要借助计算机运算。好处是信效度高。

### DISC 软件系统是针对企业具体问题给出明确建议的管理软件。

盖洛普的两个观点：① 无法量化则无法管理；② 数据本身没有价值，对数据的管理和运用才有价值。

管理软件有很多，哪怕是基于 DISC 理论开发的软件也很多，也都经过科学的信度效度评测。

采买管理软件的考量点有以下几点。

（1）功能：有些是单纯的报告，有些包括人岗匹配、团队互动等较全的运用。

（2）定制：具体到每项功能，要看实用者能否根据企业情况自己定制，否则全是常模的话意义不大。

（3）价格：是否全部功能收费，还是部分收费。是否有完全不收费就能使用的极有价值的功能。

我在本书中使用的软件报告系统是由实践家教育集团独家代理的英国 AMIOX 公司开发的 DISCUS 软件，其他的 DISC 软件公司还包括 GOOD-ISC、托马斯 DISC、DiSC 迪斯等。我担任实践家 DISC 行为科学中心执行长

6 年，目前还是其合作讲师，以上的思考是基于 DISCUS 软件所得的。

## 2. 市面上 DISC 的认证很多，我如果想深入学习，应该参加哪一个？

参加一个课程之前，讲师、价格、实用性、配套方案、主办方等通用要素都是考核点，和参加其他认证课程的原则一样，我就不赘述了。

在这里我基于和各方合作机构开办的授证班，从授证项目的分类上为大家做个介绍。

（1）授证讲师课程：结构为 1 天示范课程 +2 天演练反馈，授证标准为能够独立完成 1 ~ 2 天基于 DISC 理论的各主题课程。

（2）授证分析师课程：结构为 1 天理论 +1 天报告解读 +1 天教练技术，授证标准为能讲解理论和报告，并辅导受测者提升自我。

（3）授证顾问课程：结构为 1 天理论 +1 天软件操作，授证标准为能独立在企业内部承担人岗匹配及团队评测的顾问工作。

（4）授证咨询师课程：结构为 2 天顾问课 +2 天咨询课程，授证标准为可以组织及参与企业的变革转型及效能提升等项目。

每个课程都有侧重点，学员应该根据自己的背景和专长，以及参加认证的目的，仔细挑选自己合适的。

目前的情况是，只要是我授证的课程，不管主办方是哪，也不管地点是新加坡还是香港，都可以参加免费复训。

3. 我想了解更多 DISC 在管理、销售、组织里的运用，有没有更多的资料？

4. 我想请您做内训、经销商会议，请问有没有大纲？

5. 我想参加课程，想知道相关的费用和时间。

.....

以上这些问题，我想可能都需要进一步沟通。

欢迎给我发邮件 [hafid@126.com](mailto:hafid@126.com)。

要资料特别简单，只要你写明你的需求，我就可以针对性地给你一些资料。

哪怕你不写任何明细，简单说要资料，我也可能是给你一段视频或者授课幻灯片，绝对给你惊喜。

而如果是要做内训、参加课程等，那么我们最好沟通一下具体需求。

我期待你的邮件。我一般会在 48 小时内回复。



李海峰（微信个人）



李海峰（微信公众号）



课程花絮



李海峰讲师介绍

## 李海峰： 用已成功的心态来生活



初见李海峰，年轻的他不禁让记者怀疑资料中显示的那么多的头衔是否是真的。观看他5年前在央视的录影，只能说逆生长得太厉害。面前的他亲切而随和，甚至低调的让你不敢相信他就是那个三年时间协助公司将4000万的注册资本做到50亿净资产，并在2个月时间内协助公司增值扩股募集到6个亿现金的人。他给人的第一感觉更像是一位邻家大哥。

**记：**讲师、创业导师、执行长、董事会秘书……在这所有的头衔中，您更钟情于哪一个？为什么？

**李海峰：**每个阶段有每个阶段的重点，每个角色有每个角色的精彩。而且很多时候角色可以重叠，我在自己集团是董秘，在别人公司是创业导师；在课堂上是讲师，在公司里是执行长。公司在冲刺上市的时候，我完全不外出；人在讲台的时候，我就只有讲师一个角色。虽然平衡多个角色有时很累，但只要想清楚为什么，反而可以相得益彰。比如我自己公司做的，我可以拿来又分享；看到别人公司的问题，又可以在自己公司反省和改进。

**记：**在进旭阳雷迪担任副总裁兼董秘之前，您已经是社会上非常有影响力的培训师了。当时怎么会想着放弃培训而去创业？

**李海峰：**准确的描述应该是参与创业而非独立创业。那时候有个基本心

态和信念，觉得做讲师也就这样，自己还年轻，不想就这样重复过余生。而且认为自己天天教别人不如自己做起来，而运气好，辅导的几家企业成长得都不错。所以当骆总发出邀请的时候，我考虑再三，选择不做企业的顾问（独立董事），而是成为企业的一员（担任高管）。



从旭阳雷迪创立到进入，我首先是这家公司的顾问，然后考虑做公司的独董，最后才进入企业主管企业融资及上市筹备工作。我进公司比普通空降兵有个优势，是因为从总裁都副总到所有员工都是我的学生（我做了多次高管培训和两次 2000 多员工全员培训），进入后沟通成本比较小，所以整个过程算是水到渠成。

**记：旭阳雷迪三年时间就从成立时的 4000 万资本做到今天近 50 亿的总资产，李克强总理也访问过你们公司，这其中您功不可没。**

**李海峰：**宏观层面，旭阳雷迪取得今天的成绩，我个人没什么贡献。具体来说，在我的岗位上，我进公司 2 个月时间里，公司在准备 IPO 上市提交材料前最后一轮增值扩股，我当时协助公司从 43200 万股做到 47900 万股，帮公司融了 6 个亿的现金。每个企业成功都是领导人和所有团队成员业的努力。每个企业的发展有他的独特性。到了企业我负责具体的工作，某个层面看，我的贡献也许还不如做顾问大。至于克强总理到公司，有我们自身还做的不错的原因，也有运气的成分。做企业本来就要靠努力，同时也感恩运气。

记：后来光伏行业不好，公司也没如预期上市，您的心态有没有变化？

李海峰：其实在提交 IPO 材料最后一刻撤下来，我渡过了一个沮丧期。为了公司早日上市，我在公司没日没夜的忙，几个月没回家。连要小孩的事情都往后推。可是后来有一天突然有所感悟，我问自己，是否真的是要上市我才能具备上市后的心态，是否真的要有钱到某个程度、成功到某个程度，才能用有钱和成功的态度来生活？我真正意识到幸福感是来自内在的状态。

现在，我在公司只负责暂停的上市计划，不涉及具体的公司运营管理，每月只要回一次公司，所以有更多自己的时间。今年我的小孩也出生了，自己也有时间去各地讲讲课，做做咨询。我觉得老天真的非常厚爱我。

记：您能出来讲课，对其他企业也是福报。听说您还给复旦管院的全体教职员工上课？重出江湖，气势如虹啊。

李海峰：呵呵，我不在江湖很多年。说起给复旦管院所有教职员工做开工演讲，还要感谢我四年前可口可乐的一位学员的推荐。这次授课，上午陆雄文院长开场，下午周健常务副院长总结。3 位分管院长全程参与讨论学习。让我深刻的感受到，机构和人都同麦穗一样，越成熟越有料的，头越低。

记：即创业又当讲师，您认为哪个自己更成功，更赚钱？

李海峰：对于成功，每个人的定义不同。如果是从收入来说，全职创业前期收入肯定不如当讲师，在企业一个月的工资不如一天的讲师费；但如果有股票回报，在企业肯定比当讲师更容易实现财富自己。换个角度，我们谈成长。陪伴公司从成立走到准上市，虽然没递交材料，但是从协调三方中介

到招股说明书的撰写，全过程都完成了，我觉得我有自己的一份收获。

**记：有人说，创业就是为了赚钱。对此您认同吗？为什么？**

**李海峰：**创业可以拿来描述创立企业的过程和行为也可以描述创新成就新业的心理状态和精神。我认为创业就是为了解决他人的问题，同时实现自己的价值。赚钱只是创业过程中的附加品。

**记：通过您多年服务企业的经验，您觉得创业成功的关键因素是什么？**

**李海峰：**创业的过程是一个激发潜能的过程，是不断行动的过程。所以说“做”是最关键的。同时要知道方法，要有创新的方式，凡事都要有章法。我曾在泛珠市长论坛青年创业峰会有段演讲，读者如果感兴趣可以扫描视频二维码看看。



泛珠市长论坛演讲

**记：人才对于企业的发展至关重要。您一直强调选对人才放对位置，那能不能理解为，任何一个人，只要放对了位置，都是人才？怎样才能做到把每个人放在正确的位置？**

**李海峰：**首先要看的是一个人的特质，回归到要特点层面既不是优点也不是缺点；其次把他放对一个位置，和岗位匹配才能让特点变成优点；最后要看他在团队中的关系，因为没有完美的个人，但有机会创造可以应对各种环境的多元化团队。

**记：如果现在有个企业团队请您做顾问，您会怎样来帮助他们？**

**李海峰：**我常做的是，第一步请团队核心骨干每个人对其他做描述，让



他们明白自己是谁以及无法成为谁；然后做一对一教练，问他们对团队其他成员的看法，指导他们找喜欢的人的缺点和不喜欢的优点。让团队成员间因为了解而产生凝聚力和生产力。帮助整个管理团队具备多元化元素来应对各种可能性，让每个成员有能力根据团队的成熟度和需求调整自己。



**记：您这么年轻，就做的这么好，能不能和大家分享一下您成功的秘诀？**

**李海峰：**除了努力外，我觉得就是自己运气比较好。每个平台帮我的贵人比较多。真有什么秘诀，我觉得第一条就是感恩。另外，我以前很排斥别人说我年轻，后来想清楚了，年轻不是指年龄而是一种状态，就和创业也不只是一个过程更是一种精神一样。所以再补一条秘诀就是心态。懂得感恩，保持好的心态，不断努力，每个人都能得到自己的成功。

**记：您担任过西安首届青年创业大赛的评委，欢迎您以后再来西安和创业者分享经验。**

**李海峰：**谢谢您的邀请。在帮助青年创业这件事情上，你们创业周刊比我的能力大。我用现场和书籍，你们用网络和杂志。我尽量协助更多的典型个体，你们不断影响关键的大多数。一起努力吧！

（本文原载于《创业周刊》2014年1月刊）



# 软件人生

## DISCUS 软件 V4.0 时代

在央视《商务时间》他点评 80 后财富新贵，在泛珠市长论坛青年创业峰会他与李开复、黄鸣同为主讲嘉宾。他受邀参与马来西亚创业峰会担任主讲嘉宾，他担任上海奉贤区创业就业导师，他为香港教育局大中小学校长培训做测评。他坐在我们面前，说，我们今天不谈其他，谈谈我们 DISCUS 测评软件。

本刊 2-3 月合刊登出我们为当当、爱国者高管女性领导力文章后，读者纷纷表示对其测试的软件表示兴趣。为此，本刊特别采访 DISCUS 全球华文代理实践家教育集团 DISC 行为科技中心执行长李海峰先生，一起解析经营秘密，分享软件人生。

### V1 时代：测评报告

**人力资源管理：现在越来越多的企业选用测评工具，为什么测评工具会越来越热门呢？**

**李：**先和你分享一次我的经历。上次我自己开车迷路，打电话请教朋友如何走。朋友反问我：“你在哪里啊？”我当时就被触动。是的，如果不明

白自己在哪里，即使知道了目标也无法走到前进的路。因为了解自己是发展自己的开始，了解才会带来力量。5000 元的手机和 500 元的手机如果没有使用说明书的话，就接听电话功能来说没有什么差别。很多企业不了解员工，结果就出现很多类似让博士去扫地的现象，造成企业人力的巨大浪费。性格测评软件可以提供给企业一份详细的人才使用说明书。当然，你如果对各类手机熟悉，即使没有使用说明书也能通过自己的把玩了解并运用很多新功能，可是自己摸索有时间成本和经验风险，更无法保证做到没有遗漏。所以即使是经验丰富的专业人士也需要借助评测作为参考。企业和个人都寻求发展，测评软件必然流行。

**人力资源管理：性格（行为风格）本身是很复杂的，DISCUS 软件只有 24 道问题就给一个人定性，会不会因为题目太少而影响测评的结果而显得不客观呢？**

**李：**DISCUS 的题目设计为 24 个，一般完成 24 道题目，每个人花的时间差不多 8-12 分钟。量不能太多，这样受测者才能保持高度的注意力和敏锐度；另外 24 道题目，每题有最合适和最不合适的选项，也就是每题有 12 种选择。所以报告可能会出现 12 的 24 次方的结果，也就是 79496847203390844133441536 种结果。这个数据已经远远超过目前人类的数量。

DISCUS 题目的数量固然重要，质量才是真正的生命力。它不是简单地相对项进行非此就彼的分配，而是每个因子的加权的呈现。DISCUS 出来的报告是 D、I、S、C 各自的百分比，能区分出内在外在综合的行为风格，完全不同于用手工设计的题目测试出相对项为 100% 的粗糙数据。（比如 D 与 S 是相对项，我们的报表几乎不会出现  $D+S=100\%$  的情形）。所以我们

说 DISCUS 是立体的测试的工具，而非手工时代或者人工时代的线性加法。DISCUS 正是借助到计算机的大量运算才完成如此准确精准的测试的。

---

## V2 时代：职位选择

---

人力资源管理：职位创造和岗位匹配功能是什么？它为什么显得那么重要呢？

李：职位创造就是企业可以自行设计任何一个岗位理想工作者的性格特质。而岗位匹配就是比对受测者性格特质与企业设计出来的岗位要求的区别，软件会显示受测者对所有职位的适合程度的百分比。

企业招聘重要人才的时候一定不会缺少面试的环节。面试的重点其实就是对其行为通过接触进行预期。但往往容易进入凭感觉的误区，没有关注岗位的需求。举例招聘监察部门的同事，面试官可能自己喜欢热情爱交际的应聘者，可真正招进来反而对企业和员工不利。现在企业在写岗位说明书的时候只有任职条件，却没有对岗位需要性格的关注，就象只重视了一个人的 IQ 忽略了他的 EQ。而我们知道一个人 EQ 因素占成功的比例甚至高过 IQ。所以我常说，一个大学学了四年新闻系的优秀毕业生，如果他的性格是喜欢过朝九晚五的生活，我们也不建议他去做战地记者。职位创造就是帮你找到真正能乐在工作的人。

对于企业来讲，认识员工固然重要，可把员工放在最合适的位置才是最重要的。我常在培训中问学员一个问题：“千里马和黄鼠狼赛跑，谁会比较快？”学员常会说“千里马”或者狐疑地看着我。我再问道：“如果是在你家厨房呢？”答案也许就是黄鼠狼，因为它可能对你家比较熟悉而且也可以施展拳脚。人才与庸才的区别在于是否放对位置。垃圾放对地方就是资源，人才放错地方

就是庸才。岗位匹配就是帮你把人才放对位置。

---

### V3 时代：团队组合

---

**人力资源管理：**据说 DISCUS 的团队功能价值两万美金，能谈谈它的价值所在吗？

**李：**团队功能其实还是基于对每个个体行事作风的分析。一个团队中，需要有不同的角色去相互配合，才能更好地发挥团队的力量。软件对受测者团队做出团队分析报告，包括领导力、接班人、团队特色以及团员间彼此如何相处。

具体对于现有的团队来说，软件不仅能分析出这个团队的整体风格如何——是适合攻城拔寨还是固守城池，是适合周旋游击还是适合长驱直入，从而让团队的优势得以最大发挥，更如鱼得水；它还能给出如何领导这个团队的建议，是团队领导者正视可能存在的问题；最关键的是，它能给出团队中每个成员应该扮演什么角色、发挥什么作用的建议，令每个成员都能更好地各司其职，不会产生角色上的混淆。

团队版本可以无限次地弹性组合任意团队，并且可以选择任意两人了解他们理想的沟通和互动模式。DISCUS 个人版有了团队版的出现可以更有效解决许多企业文化的问题，功能变得强大。

---

### V4.0 时代：解决方案

---

**人力资源管理：**DISCUS 软件的功能非常强大，怎样使用才能物尽其用呢？

**李：**我们会提供 3 天的企业讲师训。在这三天里面，我们会介绍软件的

安装使用，更重要的是分享如何利用软件解决问题的经验，提升企业竞争力。我们在台湾辅导台基电等世界著名企业建立完善人力资源系统，提供有效的培训体系让企业真正掌握并发挥作用。我们不是报表提供商，也不单单是软件提供商，我们要做的是解决方案的提供商。准确的定位、积累的经验 and 不懈的努力使得我们的 DISCUS 软件系统在市场傲视群雄。



只要购买 100 笔的测评我们就赠送软件，并且赠送 3 天的企业讲师培训课程学习名额，颁发国际证书并可以终身免费复习。来参加讲师训的骨干，完全可以回到企业去做二次培训，让企业里每一个人都能用 DISC 的角度、思维和原则去处理关于人的问题。让大家使用同一种语言。人处理好了，很多事情便能迎刃而解。

---

## 企业运用

---

**人力资源管理：DISCUS 在整个国内企事业单位的应用情况是什么样的？从比例上，主要哪些行业应用的比较广泛？**

**李：**当初 DISCUS 在发展过程中，它的功能与使用侧重点被定位在商业领域，所以 DISC 在商场上的应用功效是非常大的。可以这么说，目前在国际上中世界 500 强企业中有近 300 强都使用过 DISCUS 测评，比如可口可乐、IBM、惠普、西门子、强生、杜邦、3M 等等，几乎涵盖了所有行业。因为 DISCUS 是关乎到人如何作为一个“企业人”或是“社会人”在现今这个商

业化时代中更好生存的理论体系，因此它才能在各式各样的行业中都得以广泛的使用。现在一些高等学府也开始使用 DISCUS，如中欧，清华 EMBA、香港浸会大学等。

当然，由于国内企业对人力资源的理解度高低不同，所以在引用 DISCUS 测评系统时会有所侧重。比如在国内的 500 强企业自然延承了其母公司的用人策略与用人理念，自然就使用了 DISCUS 测评系统。其次是国内的大型企业，比如一汽大众、李宁、百度、中航海、中国移动等，这些企业在大力发展自己企业的同时，也快速学习与借鉴了跨国企业在用人上的经验，也会引进一些跨国性人才，因此它们也部分开始在自己的人力资源部门中使用 DISC 测评系统。

如果硬要进行行业分类的话，那么目前在国内的使用情况是以高科技业和服务业的企业为主。一是高科技行业对人才的需求是很刚性的，而且它们需要有更多人性化的措施也中和其行业自身的理性成份；二是服务性行业是以人为本的，自然需要更多人性化的知识和工具去帮它们提升服务品质。

### 人力资源管理：企事业单位在对 DISCUS 的应用过程中主要存在的问题有哪些，如何去解决？

李：目前国内的企事业单位在运用 DISCUS 的过程遇到的问题我归纳了一下，主要有以下几点。

1. 嫌贵。有时很难想象许多公司宁愿花几个月的工资和公司资源去证明一个人不行，却不愿意花几十分之一费用来提前了解这个人行不行。我上课时经常会问，有谁愿意花钱了解自己的性格，举手者寥寥无几；但如果问谁愿意花钱了解你的对手或是你爱人的性格时，大多数人都会举手。大家都



是爱别人超过爱自己啊！

2. 嫌麻烦。由于 DISCUS 对大多数企事业单位的人而言还是新事物，很多 HR 就会觉得这是多了一份工作，就算公司有了 DISCUS 系统，也只是在老板或上司要求时用上，其余时间能不碰就不碰。然而他们却没有认识到这是一个自我成长的最好机会，也是有机会成为公司里面所有人倚重的人。

3. 使用方法不对。我曾听说有极个别的 HR 居然用 DISCUS 来开除员工。真是令人担心，高科技有时就像是“双刃剑”，原子能可能被当成原子弹，也可以开发成核能发电。

---

## DISCUS 助力 HR

---

人力资源管理：DISCUS 对 HR 的帮助主要体现在哪几方面？HR 们对它的反响如何？

李：我们首先要从 HR 这个角色自己所需要协助解决的问题入手，这样才能更好地理解 DISC 的价值。

我们会经常接到很多 HR 打来的咨询电话，其中问的最多的是 DISC 如何应用在招聘上面，其次是员工发展（包括培训与评估），第三是团队建设，还有就是一些其它主题性的需求，如销售等。

首先我们谈谈招聘。诚然，招聘是人才使用的重中之重，也是我们的宗旨“找对人才，放对位置”。因此我们会建议企业进行人岗匹配。通过 DISCUS 的职位创造功能，就是企业可以自行设计任何一个岗位理想工作者的性格特质是怎样。而岗位匹配就是比对受测者性格特质与企业设计岗位要求的区别。测评系统会显示受测者对所有职位的适合程度的百分比。



我们再来说说员工发展，这里面包括的内容更多：岗位评估、培训发展、职业规划等，甚至离职面谈。当我们通过报告了解到个人针对工作岗位的劣势时，就可以有针对性地进行专门培训，提升个人能力，让他们学习个性化的领导艺术、沟通方式、销售技巧、客服之道等；当然如果公司内部有更合适的位置，那就可以调岗，将个人的优势最大化。

最后用在团队建设。你有时会不会有这种感觉：明明别人说得挺好的，但自己就是很不喜欢那种说法。团队通常都是由不同性格的人在一起组成的，每个人都有自己的看法、价值观和处世态度等，比如说一个 C 型的员工很难理解 I 型的同事为什么可以不切实际地夸夸其谈，D 型的领导难以忍受 S 型下属的慢动作，很多很多……所以难免造成许多不必要的内耗。而我们却有机会通过学习 DISC 理论，运用 DISC 团队分析报告和人际关系分析报告，让团队成员都能了解彼此之间的不同点是什么，减少价值判断和想当然，为达成团队目标而求同存异，还可以让新人加速融入团队的过程。

作为 HR，一定要了解引入这套体系的终极目标是什么。那就是要为公司、为老板避免不必要的资源浪费，整合现有人才资源，最后为公司创造更大的价值。

当然对于 HR 自己最大的帮助就是，在这过程中如果好好运用 DISC，那么就会从一个人力资源从业人员成长为一位资源的教练或是咨询专家。

**人力资源管理：**祝愿实践家 DISCUS 行为科学中心越走越好！

**李：**谢谢！

（本文原载于《人力资源管理》2010 年 5 月刊）

# 编辑手记

郭心蕊

我很幸运能够以海峰老师新书责任编辑的身份，被“特殊照顾”得以亲临课堂学习 DISC 的理论和应用。要知道，我的“同班同学”们都是培训业界的知名老师；要知道，海峰老师的这样一期认证课可是报价不菲哦！

海峰老师的 DISC 顾问认证课是两天的标准课程，说实话，在去上课之前，因为我已经编辑过全部书稿，而且是抱着听听看、了解一下的心态，所以我原本打算只参加一天的课程的。但是，上了一天的课下来，我被 DISC 理论独特的分析效果、课堂氛围的轻松互动、授课形式的灵活创新以及海峰老师的个人魅力深深吸引，第二天一早，我带着前一天的作业和愉悦的心情，继续完成了接下来的学习内容。

在课间休息的时候，我与一位“同学”（其实她是一位优秀的职业培训师）交流，她说：“我是在读过海峰老师的书、看过他网上的视频之后，又报名来参加这门课程的。上了课之后我只有一个感觉：意犹未尽。”我想，如果用更通俗的比喻的话，就像是你即便已经听了无数遍自己喜欢的歌星的 CD、看过各种关于他的 MV 和访谈，但是还是要去现场听他的演唱会！

对于不能亲临海峰老师课堂现场的小伙伴们来说，这本《DISCOVER 自我探索》为你提供了一个非常好的体验机会。百分之百还原的课堂交互实景，原汁原味的海峰老师授课实录，让你用一本书的价格买回一堂高品质 DISC

培训课。

无论你是通过哪种方式购买和阅读这本《DISCOVER 自我探索》的，也许因为你听过海峰老师的课、看过他写的书，也许因为你想深入了解和学习 DISC 理论，无论哪种方式，一定是因为你知道“找海峰老师能学到最实用、最有效的 DISC”、“学习 DISC 就认准海峰老师”。

可以毫不夸张的说，海峰老师就是 DISC 培训界的明星，他代表了在新的培训时代、培训新一代学习者的一种全新模式。在这个浮躁的年代，静心专门做一件事不容易，用心耕耘做好一件事不容易，精心将自己打造成这件事的品牌更不容易。海峰老师正是做到了这三件不易之事，才让 DISC 为更多的人所掌握，让更多的人得以运用 DISC 工具探索自我、发现未知而强大的自我。

这本《DISCOVER 自我探索》的出版，离不开电子工业出版社经管分社社长付豫波女士和副社长刘露明女士的大力支持和参与，在此特别向她们致以感谢！同时，本书的出版更离不开从前端到后期、从排版到营销各个环节工作人员的细致认真的工作，是设计者的创意编排让你能读到如此精美、悦目的图文，是营销员的策划、奔波让你能通过各种渠道便利地买到这本书。在此，向所有促成《DISCOVER 自我探索》诞生的工作人员，致以最真挚的感谢！